

**O CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS IPSS -
ESTUDO DE CASO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE
FELGUEIRAS**

Andreia Sofia Pereira Faustino da Cunha

Dissertação a apresentar ao Instituto Superior de Serviço Social do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à conclusão do grau de Mestre em Gerontologia Social, realizada sobre a orientação científica do Doutor Manuel Carlos Nogueira e coorientação do Doutor Óscar Afonso

Porto, 2017

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese contou com o incentivo e o apoio de todos aqueles que a tornaram possível, aos quais estarei eternamente grata.

Ao Dr. Carlos Manuel Nogueira que acreditou na concretização deste projeto, me apoiou e me orientou.

Ao Dr. Óscar Afonso pela sua disponibilidade.

Ao Dr. Pedro Neves pela ajuda prestada, e tempo dispensado no decorrer destes anos.

A toda a equipa da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras que se mostrou sempre bastante cooperante, disponível e compreensiva.

À Dra. Cristina, Diretora Técnica do lar de idosos da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, que me recebeu de braços abertos e se revelou uma pessoa muito humana, disponível e participativa.

À minha colega de curso de mestrado Elisabete Oliveira, pelos telefonemas de incentivo e apoio.

Ao meu marido, pelos longos serões dedicados à dissertação e pela imensa paciência demonstrada.

À minha mãe pela ajuda e paciência para comigo e para com os meus meninos.

Aos meus pequeninos, Frederica e João Pedro pelo tempo que vos foi roubado.

A todos, muito obrigado.

ÍNDICE

1. IPSS e o seu surgimento em Portugal.....	3
1.1 – Cooperativas.....	4
1.2 – Associações Mutualistas.....	4
1.3 – Fundações.....	5
1.4 – Misericórdias.....	5
1.5 – Associações Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	6
1.6 Outras Organizações / Associações de Economia Social.....	6
2. O Conceito de Terceiro Sector.....	7
3. Conceito de Sustentabilidade.....	13
3.1 - Posicionamento “extrínseco” da sustentabilidade organizacional.....	15
3.2 - Posicionamento “intrínseco” da sustentabilidade organizacional.....	18
3.2.1- Enfoque Gerencial.....	22
a) Administração Estratégica.....	23
b) Gestão de Pessoas.....	26
c) Gestão de Recursos.....	27
d) Administração de Impactos.....	35
3.2.2 – Enfoque Sistémico.....	36
a) Accountability.....	37
b) Capacidade de Advocacy.....	38
c) Gestão da Imagem Pública.....	39
d) Administração de Parcerias.....	41
e) Sistema Legal.....	43
4. Rácios e Análise Financeira.....	44
4.1 – Indicadores de Liquidez.....	45
4.2 – Rácios de Rentabilidade / Rendibilidade.....	46
4.3 – Rácios de Estrutura / Endividamento.....	47
5. Metodologia.....	48
5.1 – Apresentação da Pesquisa.....	49
a) Caracterização Organizacional.....	49
b) Caracterização da Pesquisa	49
c) O método de Estudo de Caso.....	52
d) Instrumentos de Colheita de Dados.....	53
6. Apresentação e Análise de dados.....	54
7. Discussão de dados.....	65
7.1 –Rácios de Liquidez.....	65
7.2- Rácios de Rentabilidade / Rendibilidade.....	66
7.3 – Rácios de Estrutura ou Endividamento.....	67
8. Conclusões.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Fig.1 – Esboço dos contornos do Terceiro Sector em Portugal no ano de 2011.....	7
Fig. 2 – Proveniência dos Fundos do Terceiro Sector.....	11
Fig. 3. Sustentabilidade aplicada às OSFL.....	15
Fig.4 .Tripé da Sustentabilidade.....	16
Fig. 5: Fatores de Sustentabilidade/vulnerabilidade financeira.....	20
Fig. 6 – Sistematização do Enfoque Gerencial e Enfoque Sistémico.....	22
Fig. 7 – Componentes da Gestão Estratégica.....	25
Fig. 8 – Lógica de compromisso entre pessoas e organizações.....	26
Fig. 9 – Etapas do processo de avaliação.....	36
Fig. 10– Fases constituintes do processo de Advocacy.....	39
Fig.11 – Da identidade Empresarial à reputação.....	40
Fig. 12 – Variáveis de análise do trabalho colaborativo.....	42
Fig. 12– Hierarquia das leis.....	43
Fig. 13 – Tipologias de Investigação.....	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Classificação Internacional de Organizações não lucrativas.....	9
Tabela 2: Etapas da curva de aprendizagem da estratégia de responsabilidade corporativa.....	17
Tabela 3: Benefícios que geram a incorporação da sustentabilidade.....	18
Tabela 4: Vetores de desenvolvimento Institucional e sua caracterização.....	21
Tabela 5: – Fatores inerentes ao processo de Gestão estratégica.....	24
Tabela 6: Princípios para a implementação de programa de angariação de fundos.....	32
Tabela 7 – Indicadores para análise da estrutura de custos nas OSFL.....	34
Tabela 8: Relação de ativos não correntes – 2011-2015.....	55
Tabela 9: Relação de ativos correntes – 2011-2015.....	56
Tabela 10: Relação de fundos patrimoniais – 2011-2015.....	57
Tabela 11: Relação de passivo não corrente – 2011-2015.....	58
Tabela 12: Relação de passivos correntes – 2011-2015.....	59
Tabela 13: Relação de demonstração de resultados – 2011-2015.....	60
Tabela 14 – Relação da análise de rácios financeiros.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Liquidez Geral.....	63
Gráfico nº 2 - Rácio de Fundo de Maneio Líquido.....	63
Gráfico nº 3 – Rácio de Tesouraria Líquida	63
Gráfico nº 4 – Rácio de Autonomia Financeira.....	63
Gráfico nº 5 – Rácio de Solvabilidade.....	63
Gráfico nº 6 – Rácio de Endividamento.....	63
Gráfico nº 7– Rácio de Estrutura de Endividamento	64
Gráfico nº 8 – Rácio de Rentabilidade do Investimento.....	64
Gráfico nº 9 - Rácio de Rentabilidade do Capital Próprio.....	64

LISTA DE SIMBOLOS E ABREVIATURAS

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

OCFL – Organizações com fins lucrativos

ICNPO - Classificação Internacional de Organizações não lucrativas

CRP – Constituição da Republica Portuguesa

RESUMO

O conceito de sustentabilidade é um conceito que se encontra cada vez mais difundido no sector não lucrativo. Este trabalho tem como objetivo efetuar uma análise à sustentabilidade financeira de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), referindo-se especificamente à Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras. Esta IPSS foi selecionada para estudo de caso pois preenche os requisitos de eleição, nomeadamente a existência e disponibilidade de dados financeiros essenciais a esta análise, possuindo ainda as mais diversas respostas sociais do foro social e saúde. Para a execução deste estudo, foi necessário recorrer a informação documental. Parte dessa informação, foi fornecida pela Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, uma vez que nem toda a informação é de divulgação pública obrigatória. A partir da análise central dos conceitos-chave, foi possível verificar a situação financeira com que esta instituição de debate, e compreender a forma como o conceito de sustentabilidade é percecionado por parte das IPSS, na atualidade.

Conceitos- chave: IPSS, Sustentabilidade, Sustentabilidade Financeira

ABSTRACT

The concept of sustainability is a concept that is increasingly widespread in the non-profit sector. This study aims to make an analysis to the financial sustainability of a Private Welfare Institution (PWI), referring specifically to the Santa Casa da Misericórdia in Felgueiras. This PWI was selected for a case study because it meets the requirements of election, specifically the existence and obtainability of essential financial data to this analysis, and has various social and health fields of intervention. For the execution of this study, it was necessary to access to documentary information. Part of this information was provided by the Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, since not all information is public disclosure mandatory. From the central analysis of key concepts, it was possible to check the financial situation this institution faces, and understand how the concept of sustainability is interpreted by the PWI, today.

Key concepts: PWI, Sustainability, Financial Sustainability

1. IPSS e o seu surgimento em Portugal

Os primeiros sinais de prevalência de um dever moral e de assistência para com os mais desfavorecidos em Portugal, tiveram início no ano de 1498, como consequência de enfermidades resultantes de baixas condições de pobreza e salubridade que se vivia na época, com a fundação da primeira Irmandade da Misericórdia pela rainha D. Leonor. Rapidamente, a sua difusão e expansão ficou marcada por todo o país, tornando-se, por muitos anos, o maior marco de assistência aos mais carenciados.

De acordo com Romão (2009) *apud* Santos (2015), no século XVIII, precisamente em 1780, por iniciativa de Diogo Inácio Pina Manique, no Reinado de D. Maria I, fundou-se a Casa Pia de Lisboa, com o propósito de prestar assistência aos problemas sociais advindos do terramoto de 1755, tais como, mendicância, abandono e orfandade.

Desde então, e segundo Defourny e Develtere (1999) *apud* Quintão (2004), a propagação deste tipo de instituições e a respetiva especificação nas diversas áreas de intervenção social tem sido uma constante, sendo dois os principais motivos: a necessidade deste tipo de intervenção, e a carência de uma identidade coletiva ou destino comum.

Segundo a Constituição da República Portuguesa (1976) diversas entidades foram criadas até aos dias de hoje formando o sector cooperativo e social, (ou terceiro sector) que coexiste com os sectores público e privado empresarial na estruturação económico-social do nosso país.

De acordo com o Artigo 4º do Decreto-Lei nº 130/XII da Lei de Bases da Economia Social, aprovado a 15 de março de 2013, fazem parte deste sector as seguintes entidades:

- Cooperativas
- Associações Mutualistas
- Fundações
- Misericórdias
- Associações de Solidariedade Social (IPSS)
- Outras Associações/ Organizações de Economia Social

1.1 - Cooperativas

De acordo com Soares *et al.* (2012) a primeira cooperativa surgiu em 1858, e foi denominada de “Fraternal dos Fabricantes de Tecidos e Artes Correlativas”.

As cooperativas definem-se como se tratando de:

“... pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”

Soares *et al.* (2012)

Atualmente, segundo Soares *et al.* (2012), e de acordo com o Código Cooperativo, as Cooperativas abrangem 12 áreas da economia: comercialização, consumo, habitação e construção, agrícola, crédito, artesanato, produção operária, cultura, pescas e serviços de ensino e solidariedade social. Em 2010, a maior parte das cooperativas era produtora e na sua maioria apresentavam excedentes financeiros de 170,3 milhões de euros.

1.2 - Associações Mutualistas

De acordo com Soares *et al.* (2012) antes do surgimento das cooperativas, em 1838, surgiu a primeira Associação Mutualista em Portugal: a Sociedade dos Artistas Lisbonenses.

Atualmente as Associações mutualistas definem-se como sendo:

“...instituições de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco. Constituem fins fundamentais...a concessão de benefício de segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências de verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses factos.”

Soares *et al.* (2012)

Trata-se, de acordo com Soares *et al.* (2012) de uma tipologia com menor abrangência em termos de áreas de atuação, uma vez que somente atuam nas áreas das atividades financeiras, saúde e bem-estar, e ação social.

Segundo o mesmo autor, as Associações Mutualistas apresentaram em 2010, na sua globalidade, excedentes financeiros na ordem dos 54,1 milhões de euros.

1.3- Fundações

Define-se como sendo:

“...pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotado de um património suficiente e irrevogavelmente afeto à prossecução de um fim de interesse social, sendo considerados fins de interesse social aqueles que se traduzem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios.”

Soares *et al.* (2012)

Segundo o autor acima mencionado as Fundações tiveram em 2010 uma capacidade líquida financeira na ordem dos 18,6 milhões de euros, sendo que as principais origens dos seus rendimentos foram provenientes de propriedades e produção.

1.4- Misericórdias

Tratam-se de:

“...associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristã.”

Soares *et al.* (2012)

De acordo com Soares *et al.* (2012), as Misericórdias apresentaram em 2010 uma necessidade de financiamento na ordem dos 45,8 milhões de euros, e despesas de 1249 milhões de euros, sendo as remunerações o principal encargo.

1.5- Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

Tratam-se de instituições que contemplam:

“... entidades constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e que não sejam administrados pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:

- *Apoio a crianças e jovens;*
- *Apoio à família*
- *Apoio à integração social e comunitária;*
- *Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho*
- *Promoção e proteção na saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- *Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- *Resolução dos problemas habitacionais das populações.*

Soares *et al.* (2012)

Apesar da definição de IPSS, podem-se integrar ainda nesta categoria: Fundações de Solidariedade Social, Associações de Socorros Mútuos, Federações, Irmandades da Misericórdia, Cooperativas, entre muitas outras.

De acordo com Soares *et al.* (2012) existiam no nosso país um universo de cerca de 55 mil IPSS, no ano de 2010, e neste mesmo ano, estas, na sua globalidade, apresentaram, uma necessidade líquida de financiamento de 232, 9 milhões de euros, sendo que, tal como sucede nas misericórdias, as despesas com as remunerações foram a principal despesa.

1.6- Outras organizações/ associações de Economia Social

Para Soares *et al.* (2012) existem instituições de economia social que ainda não foram contempladas anteriormente, como sejam, as associações juvenis, estudantis, de pais e encarregados de educação, ambiente, defesa do consumidor, bombeiros voluntários, etc.

De acordo com este mesmo autor, estas instituições apresentaram em 2010 uma necessidade de financiamento na ordem dos 767,9 milhões de euros, encontrando-se o valor das suas despesas na ordem dos 7731,6 milhões de euros.

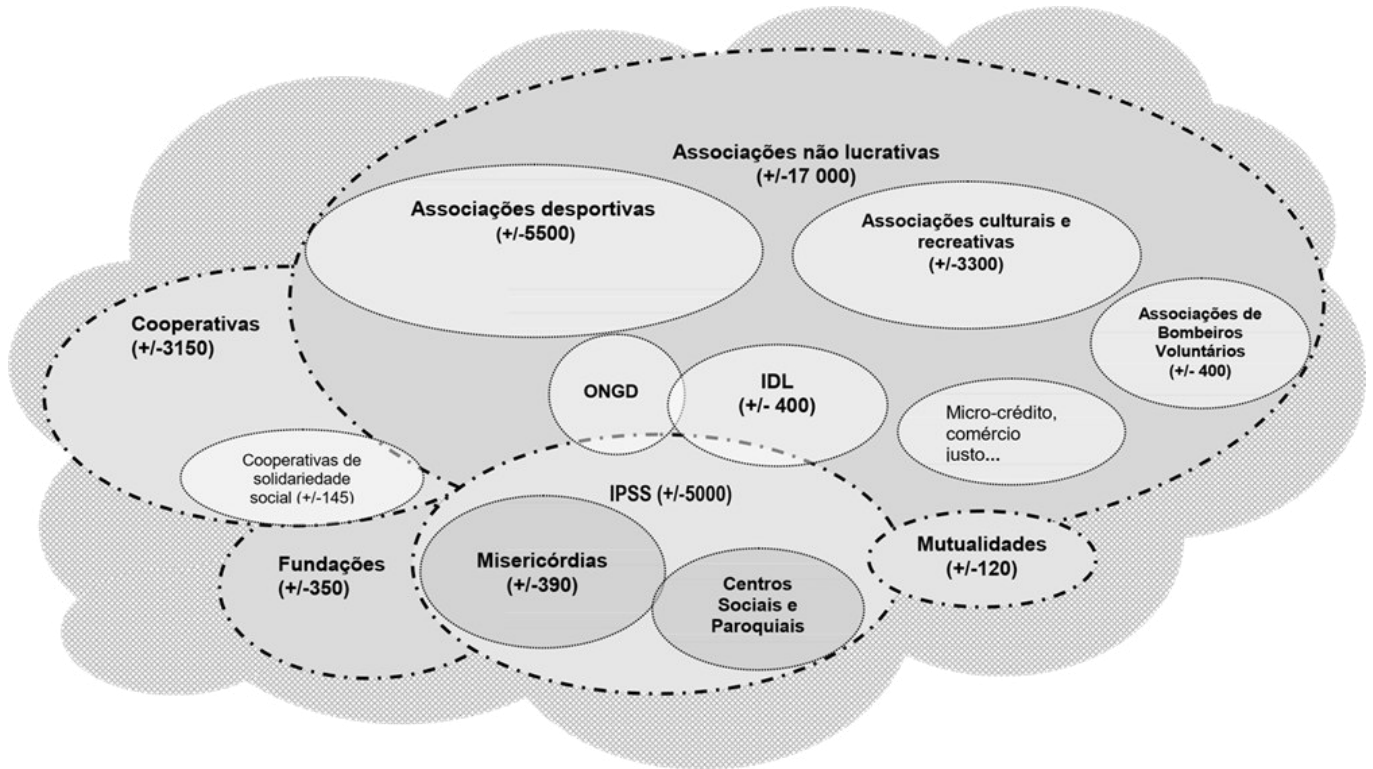


Fig.1 – Esboço dos contornos do Terceiro Sector em Portugal no ano de 2011.

Fonte – adaptado de Quintão (2011)

Assim, no que se refere ao sector cooperativo e social, podemos verificar que, na atualidade, muitas expressões têm surgido para definir este sector, sendo algumas delas mais comuns do que outras. Expressões como “Terceiro Sector”, “Organizações da Sociedade Civil”, “Economia Social”, “Sector não lucrativo” e “Organizações Sem fins lucrativos”, são expressões que se encontram bastante difundidas dentro da área social.

2. O conceito de Terceiro Sector

De acordo com Quintão (2004) trata-se de um conceito utilizado pela primeira vez em 1979, por J. Delors e J. Gaudin, num texto intitulado *“Pour la Création d’Un troisième secteur coexistente avec celui de l’économie de marche et celui des administrations”*.

Desde então, a sua utilização tem-se acentuado, especialmente a partir dos anos 90, e apresenta-se como um conceito abrangente dentro da área social que tem suscitado múltiplas definições, destacando-se:

“Estas são organizações formais que desenvolvem as suas atividades com o propósito de apoiar outras pessoas, grupos ou causas e não para conseguir proveitos para si próprias. Não têm sócios, não distribuem lucros ou proveitos de outra natureza que beneficiem os seus membros, diretores ou outros indivíduos, e geralmente usufruem de benefícios fiscais como reconhecimento pelos serviços prestados à sociedade.”

Teixeira S. (2013)

“...é um conjunto de empresas privadas, organizadas fortemente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotização de cada um, correspondendo a cada membro um voto...Agrupa também entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, quando existem, não podem ser apropriadas pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam.”

Conta Satélite da Economia Social – 2010 (2013).

Segundo a Carta Social (2007) *apud* Santos (2015), do terceiro Sector fazem parte instituições que, pela tipologia de trabalho que prestam junto da comunidade, oferecem à população uma maior proximidade, fazendo chegar a esta, serviços que não são colmatados por outros sectores nas mais diversas áreas: saúde, artes e recreação, defesa de direitos civis, desporto, proteção ambiental e patrimonial, entre muitos outros.

De acordo com a Classificação Internacional de Organizações não lucrativas (ICNPO) *apud* Teixeira (2013) as organizações do Terceiro Sector em Portugal, organizam-se em 12 categorias:

Grupos	Áreas de Atividade	Exemplos (em Portugal)
1	Cultura e Lazer	Associações Culturais, desportivas e recreativas, museus privados sem fins lucrativos, fundações culturais
2	Educação e Investigação	Instituições de ensino de congregações religiosas, instituições de investigação privadas sem fins lucrativos
3	Saúde	IPSS com fins de saúde, hospitais de ordem.
4	Serviços Sociais	IPSS – Instituições particulares de solidariedade social, associações de bombeiros voluntários.
5	Ambiente	ONGA – Organizações não governamentais do ambiente; Associações de defesa dos animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento locais (não públicas)
7	Participação Cívica e Defesa de Causas	Associações de defesa de direitos, Associações de minorias
8	Intermediários Filantrópicos	Banco alimentar, Fundações doadoras
9	Internacional	ONGD – Organizações não governamentais de cooperação e desenvolvimento
10	Congregações Religiosas	Institutos religiosos, fabricas paroquiais.
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos	Associações empresariais, sindicatos, associações profissionais.
12	Outros	

Tabela 1: Classificação Internacional de Organizações não lucrativas.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Segundo Salamon e Anheier (2002) *apud* Silva *et al.* (2014), apesar de receberem apoios financeiros públicos e de outras entidades, as instituições pertencentes ao Terceiro Sector, mantêm a sua autonomia institucional e gestão interna.

De acordo com a definição estruturo-operacional deste sector, desenvolvida pelos autores acima mencionados, Salamon e Anheier (1997) *apud* Azevedo *et al.* (2012) existem

resumidamente cinco características fundamentais que as definem e que devem estar presentes no exercício das suas funções:

- “*Organização*” - São entidades estruturalmente organizadas, quer entre si, quer no âmbito do cumprimento dos seus propósitos, não se restringindo a grupos de pessoas *ad-hoc*;
- “*Não distribuidoras de lucros*” - Apesar de em grande parte dos casos (sendo que esta é a condição ideal à sua sustentabilidade económica), existirem lucros, estes não são distribuídos, mas sim reinvestidos na instituição e seus propósitos;
- “*Autogovernadas*” – São entidades cuja organização interna de governação, e posterior tomada de decisão, é autónoma e independente de outras entidades;
- “*Privadas*” - Apesar dos apoios por parte do estado terem em grande parte das instituições um peso significativo na sua sustentabilidade, estas não pertencem ao sector público – apesar dos financiamentos do estado, mantem-se privadas.
- “*Voluntariado*” – podem ter na sua constituição um corpo de voluntários como agentes de colaboração, não ficando associados por laços de consanguinidade, ou outros motivos similares.

Além destes critérios acima mencionados, segundo Ferreira (2004), outros conceitos encontram-se presentes nestas instituições e não devem ser desconsiderados. Deste modo, devem:

- Posicionar-se de modo a estarem inseridas na economia;
- Assegurar quantidades mínimas de trabalho, podendo este resumir-se a trabalho assalariado, voluntário, ou a junção de ambos;
- Ter por base valores de Solidariedade Social na sua prática, quer a nível social, profissional e territorial;
- Abarcar um elevado risco económico por parte dos seus fundadores.

Complementando ainda as características que definem estas instituições, pode-se dizer que estas, de acordo com Soares *et al.* (2012) devem ainda:

- Apresentar finalidades na sua prestação de serviços, não sendo estas nunca de carácter lucrativo;
- Ser democráticas na decisão interna, promovendo a participação dos elementos que dela fazem parte;
- Possuir uma gestão autónoma face ao Estado.
- Apresentar uma adesão voluntária, espontânea e livre.

Para Quintão (2011), a proveniência dos fundos que sustentam a prática quotidiana das instituições do Terceiro Sector é variada, podendo ser oriunda de três fontes distintas: Receitas próprias, Apoio Público e Governamental e Filantropia.

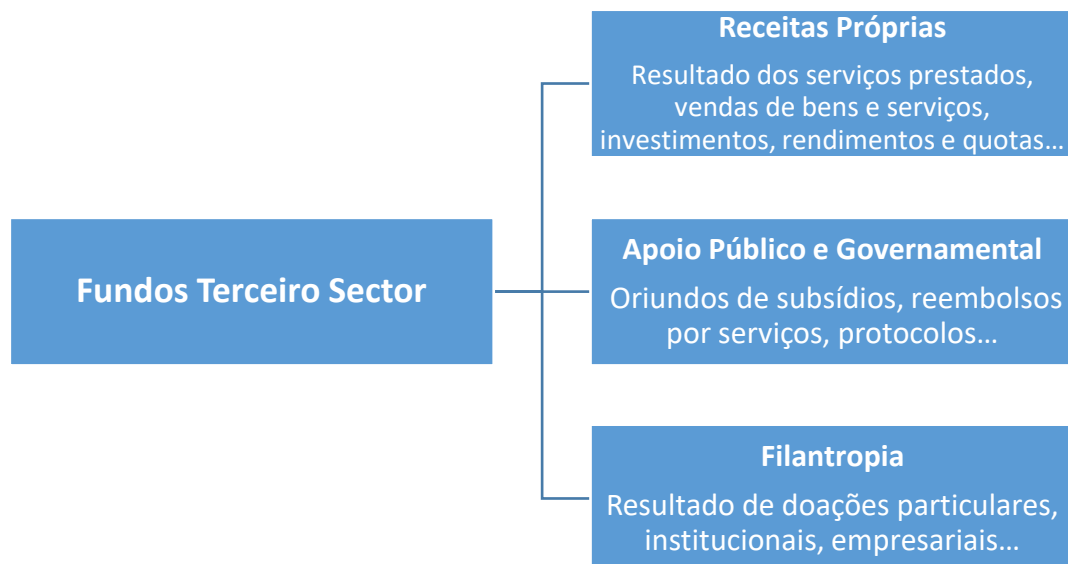


Fig. 2 – Proveniência dos Fundos do Terceiro Sector

Fonte: autora, com base em Quintão (2011)

Atualmente, para Quintão (2004), apesar da importância que este sector apresenta na economia mundial, a importância deste não se resume ao papel assistencial que o caracteriza, equacionando-se também noutros domínios:

A nível económico, este sector apresenta uma função produtora, em resposta às necessidades insatisfeitas pelos sectores público e privado, quer ao nível de bens, quer de serviços, visível em diversas áreas de atividade económica, destacando-se áreas como a saúde, inserção social, cultura, serviços sociais e educação, entre outros. (*idem*, 2004)

Ao nível de Emprego/Desemprego importa mencionar que, de acordo com a Comissão Europeia (2002) *apud* Quintão (2004), se trata de um sector significativamente forte na área da empregabilidade, sendo que em 2002 estimava-se que este sector fosse o responsável pela empregabilidade de 9 milhões de pessoas por todo o mundo, sendo que em Portugal, 230.000 pessoas encontravam-se empregadas a tempo inteiro neste sector, sendo, no entanto, um número muito inferior em comparação com outros países europeus. (números referentes não somente às IPSS, mas ao Terceiro Sector na sua totalidade)

Ao nível da luta contra a Exclusão Social e definição de um novo modelo social europeu, verifica-se que este sector tem um papel essencial, uma vez que se tratam de instituições cujo propósito da sua criação e propagação é a minimização do agravamento das problemáticas sociais emergentes ao longo os tempos, diminuindo as discrepâncias sociais daí oriundas. Desta forma, para Quintão (2004), novas estruturas de trabalho institucional, com especificidades distintas às já encontradas nos sectores público e privado, são criadas e transformadas para dar resposta às necessidades, como sejam o trabalho em rede e as parcerias.

No que respeita ao desenvolvimento local, de forma directa, a intervenção das IPSS actua quer na resposta eminente a problemáticas, como no desenvolvimento de condições de empregabilidade e posterior desenvolvimento de áreas mais deficitárias, no estímulo da comunidade à participação, ao nível da formação e da inserção profissional.

Para Quintão (2011), em Portugal, o Terceiro Sector encontra-se, pela efetiva necessidade e carência dos serviços que presta, em fase considerada de “emergência”. No entanto, o seu posicionamento é difuso, pois apesar desta necessidade implícita, não se verifica a prevalência de medidas que sustentem essa visibilidade, como seja o reconhecimento por parte das entidades públicas, a aposta na formação e investigação, e a difusão destes serviços pela comunicação social. Contudo, na ultima década, pôde-se verificar um aumento do reconhecimento por parte do Estado Português dos saberes acumulados por parte destas instituições, ao nível social, político e económico, que as qualificam como entidades aptas ao estabelecimento de parcerias governamentais.

Segundo o autor acima mencionado, Quintão (2004), existem três posicionamentos distintos que os países da União Europeia podem assumir, face a este conceito:

- ***“Países onde a economia Social se encontra estabelecida, embora careça de um reconhecimento global efectivo – são fundamentalmente os casos da França e da Bélgica, e de uma forma um pouco menos integrada, o caso da Espanha – nestes países existem já desenvolvidas estruturas de ligação interna do sector, de carácter nacional ou regional e sectorial, medidas políticas específicas ou fortemente relacionadas com o sector, e um reconhecimento científico e dos media especializados, incluindo centros de investigação e formação, etc;***
- ***Países onde o terceiro sector está em emergência – São os casos de Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo – países onde o conceito de Terceiro Sector e Economia Social se têm mantido de formas confusas, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos estabelecidos nos critérios referidos, mas não existindo, no geral, uma ideia clara e concertada de unidade de sector;***
- ***Países onde o Terceiro Sector está fragmentado – são os casos da Alemanha, Áustria e Holanda – Nestes países a noção de Terceiro Sector não tem aplicação, sobretudo porque se inscrevem predominantemente numa tradição de sector sem fins lucrativos e porque as organizações dos ramos cooperativo e mutualista sofreram processos de transformação que os que têm aproximado mais de empresas capitalistas de que dos princípios presentes na génese destas organizações.”***

Quintão (2004)

Marcada por momentos de inseguranças e incertezas, desemprego, e cortes aos já tão reduzidos salários, a sociedade portuguesa apresenta o Terceiro Sector, e subsequentemente, as IPSS como elementos indispensáveis na resolução destas problemáticas, fazendo destas, elementos indispensáveis à sua economia.

3. Conceito de Sustentabilidade

Para Azevedo *et al.* (2012), o conceito de sustentabilidade aplicado às organizações sociais, tem tido uma crescente divulgação junto de todos aqueles que se encontram de alguma forma ligados à área social. No entanto, a compreensão deste, e a sua agilização na prática, ainda não se encontra adequadamente difundida e desmistificada, o que promove um

afastamento a estas questões, e dificulta muitas vezes a aplicabilidade de medidas que fomentem uma melhor e mais adequada longevidade institucional

Numa sociedade onde predominam grandes mudanças sociais e económicas, como a sociedade atual, segundo Azevedo *et al.* (2012), torna-se essencial que as IPSS se fortaleçam não só na qualidade e diversidade dos serviços prestados, como também ao nível da sua própria sustentabilidade. Tal remete para um desafio constante e global no desenvolvimento de todas as IPSS, desafio esse, que orienta diretamente para as práticas de gestão.

O conceito de Sustentabilidade aparece como sendo:

“...a capacidade de captar recursos - financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utiliza-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.”

Falconer (1999) *apud* Silva *et al.* (2014).

“...desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades.”

(ONU, 2001)

Trata-se de um conceito relacionado com as conceções de:

“...alta capacidade de gestão, participação, integração, iniciativa, produção, articulação, mobilização, organização, aliada a um alto grau de consciencialização, identidade e objectividade comum.”

Melo e Froes (2002) *apud* Oliveira (2011)

Após análise da revisão bibliográfica existente sobre o conceito Sustentabilidade, é possível depreender que existe, quando aplicada a OSFL, um posicionamento que se enquadra num âmbito mais global e extrínseco, e um outro posicionamento mais específico e intrínseco, que se encontra mais focada na organização em si. Independentemente do conceito de Sustentabilidade poder ser visto sobre dois pontos de

vista distintos, a aplicabilidade de ambas as teorias é viável mesmo que não aplicada em simultâneo em contexto institucional.



Fig. 3. Sustentabilidade aplicada às OSFL

(Fonte: Autora)

3.1 - Posicionamento “extrínseco” da sustentabilidade organizacional

De acordo com Vellani & Maisa Ribeiro (2009) o conceito “*Triple Bottom Line*” define as linhas orientadoras gerais do conceito de Sustentabilidade. Este, debruça-se sobre a necessidade das organizações penderem toda a sua actividade, não somente em função da produtividade com eficiência e os custos e benefícios associados, mas sobre outros níveis, nomeadamente:

- **Económico:** As organizações devem ser capazes de assegurar as contas que sustentam a sua prática, de modo a que se mantenham a operar com autonomia e poder na tomada de decisão. Mostrar importância na profissionalização da gestão demonstra o seu valor, salvaguardando a produtividade e o valor da sua produção com eficiência e eficácia, nunca desconsiderando a transparência ao nível da gestão e contabilidade efetuada.
- **Social:** A instituição deve ser capaz de agir, quer nas actividades do dia-a-dia, quer nas parcerias que cria, em conformidade com os benefícios e sustentabilidade do planeta, desenvolvendo o seu trabalho em torno de valores humanos, como a educação, cultura, justiça social, lazer, segurança, entre outros, regendo-se pela implementação de políticas inerentes a boas práticas de valorização dos direitos humanos e dignidade do trabalhador;

- **Ambiental:** Actuando com base nos *stakeholders* internos e externos, deve procurar formas de contribuir para o bem-estar destes e de ir ao encontro das suas expectativas, dando primazia a iniciativas de promoção de todo um sistema vivo de biodiversidade, e sua manutenção, recorrendo a processos de reciclagem e preservação ambiental. Actualmente, a aplicabilidade deste tipo de medidas é encarado como um factor de elevada competitividade e sobrevivência organizacional.

Segundo Benites & Polo (2013) trata-se de um conceito que foi criado em 1994, mas somente empregue e difundido por Elkington em 1997, com a publicação do livro “*Cannibals with forks; the triple bottom line of 21st century business*”, onde é quebrada a visão tradicional da gestão organizacional, em detrimento de uma nova ideologia mais abrangente.



Fig.4 .Tripé da Sustentabilidade.

Fonte:Adaptado de ecolavagembrasil (2016)

Para Benites & Polo (2013) a inserção do processo de sustentabilidade a nível organizacional, pela subsequente implementação do conceito “*Triple Bottom Line*” acima mencionado, é um processo que acarreta consigo mudanças do paradigma institucional, ou seja, de crenças, de valores e de toda uma cultura outrora já implementada. A visão que até agora prevalecia nas organizações, visava a produção de bens e prestação de serviços, com vista à maximização dos lucros (o que, tal como já foi acima mencionado, não sucede ao nível do Terceiro Sector) e à competição pela

apresentação dos melhores preços de mercado, apresenta-se agora como uma visão reducionista e ineficiente. A preservação de valores, como a proteção dos direitos do consumidor, do trabalhador e dos recursos não renováveis é encarada como um complemento às ideologias já implementadas para a credibilidade, a obtenção de capital, e diferenciação a nível de mercado. A implementação destas medidas, encontra-se assim associado a boas práticas de gestão corporativa, provenientes de uma atitude transparente, de equidade e de responsabilidade corporativa.

De acordo com Zadek (2004) *apud* Benites & Polo (2013) existem cinco etapas de mudança, nas quais as organizações se podem situar, dependendo do grau de aprendizagem em que se encontram, aquando da transição para o processo de sustentabilidade:

Etapa	O que fazem as organizações?	Porque fazem?
Defensiva	Desconhecem responsabilidades e não têm práticas ruins.	Defender contra- ataques à reputação que possam afectar os resultados em curto prazo
Conformidade	Adotam políticas e medidas que permitam cumprir com normas vigentes. Investimentos são considerados custos necessários para operar.	Controlar riscos para não perder valor económico a médio prazo.
Gestão	Inclui elementos de responsabilidade nos processos e sistemas de gestão.	Controlar riscos para não perder valor económico a médio prazo, aproveitando as oportunidades.
Estratégica	Integra variáveis sociais / ambientais dentro do <i>core</i> das estratégias de negócio.	Apontar a gerações de valor económico a longo prazo, gerar vantagem de liderança e impulsionar inovação do negócio.
Integrativa	Promover mudanças na sociedade, além do controle directo da organizações.	Visar à geração de valor económico a longo prazo, mudar regras e gerar lucros através de acções colectivas

Tabela 2: Etapas da curva de aprendizagem da estratégia de responsabilidade corporativa.

Fonte: Zadek (2004) *apud* Benites & Polo (2013)

A sustentabilidade é encarada, de acordo com Benites & Polo (2013), como o motor organizacional que actua de diversas formas. Para estes, a sustentabilidade é vista como

um guia decisivo na seleção dos negócios a implementar, como um indicador de formas de proteção organizacional contra riscos, mas também como um agente orientador para o desenvolvimento e crescimento com eficiência e eficácia.

Contudo, para além destas, muitas outras vantagens e benefícios são apresentadas por parte de outros autores, aquando da implementação desta ideologia. De acordo com BM&FBOVESPA (2010) *apud* Benites & Polo (2013) o processo de incorporação da sustentabilidade nas organizações acarreta consigo uma elevada gama de benefícios que se refletem ao nível da estratégia de negócio, o que pode suceder quer de forma direta, quer indireta.

**Benefícios que geram a incorporação da sustentabilidade à estratégia
de negócio**

- Identificação de novas oportunidades de negócio
- Antecipação a pressões legais e da sociedade
- Redução dos custos de produção, decorrentes da diminuição de desperdícios e economia de consumos
- Maior atração e retenção de talentos
- Facilidade no acesso ao capital
- Menor exposição a riscos
- Impacto positivo na reputação (ativos intangíveis)
- Fidelização de consumidores
- Melhor alinhamento interno com relação a práticas e políticas adotadas

Tabela 3: Benefícios que geram a incorporação da sustentabilidade

Fonte: BM&FBOVESPA (2010) *apud* Benites & Polo (2013)

3.2 - Posicionamento “intrínseco” da sustentabilidade organizacional

Segundo Azevedo *et al.* (2012), uma organização assenta a sua sustentabilidade económica simultaneamente, em dois pilares principais: a eficiência e a eficácia.

Tuckman e Chang (1991), *apud* Silva *et al.* (2014), corroboram esta mesma visão, acrescentando que existem determinados factores organizacionais, cuja variação, leva a

uma maior adaptação/vulnerabilidade perante situações de crise financeira. Assim, os autores apresentam quatro elementos:

- **Saldos patrimoniais** - Independentemente da proveniência de fundos de financiamento, é essencial para qualquer organização possuir capacidade de gerar receitas e obter retorno dos seus investimentos. Esta capacidade permite à organização, autonomia, limitando, subsequentemente a sua vulnerabilidade. Segundo os autores, somente ao fim de três anos de decrescimos significativos, se pode auferir efectiva vulnerabilidade;
- **Concentração de fontes de financiamento** - quanto mais coesas forem as receitas, e maiores e mais diversificadas forem as fontes de financiamento, menos possibilidade terá uma organização de se tornar vulnerável às adversidades externas.
- **Custos administrativos** – a existência de organizações com atribuição de uma parcela de valor elevado aos custos administrativos, apresentam uma maior margem de manobra nesta área, aquando do surgimento de adversidades externas, limitando assim a sua vulnerabilidade.
- **Margens operacionais baixas ou negativas** – em períodos financeiros mais conturbados, organizações que apresentem margens operacionais deficitárias, encontram-se obrigados a limitar, ou até mesmo extinguir os seus serviços.

Para Armani (2001), assegurar a sustentabilidade financeira de uma organização assenta na criatividade e na capacidade das organizações se reinventarem, face às adversidades do quotidiano, dando primazia à relevância social e à credibilidade e legitimidade perante os seus financiadores. Para tal, a sustentabilidade deve ser vista sobre duas dimensões: o enfoque gerencial e o enfoque sistémico.

De acordo com Armani (2001), o enfoque gerencial assenta a sua atuação nas condições operacionais e instrumentais de uma instituição, dando primazia aos desafios que a gestão assume para alcançar eficácia e eficiência na base da sua atuação, a diversos níveis organizacionais. Por outro lado, o enfoque sistémico assenta na legitimação organizacional associada à sociedade civil, ou seja, para Armani (2001), este enfoque procura articular a dimensão gerencial com toda a dimensão sociopolítica onde se

encontra integrada, trabalhando no sentido da oferta de serviços de qualidade capazes de promover mudanças sociais adequadas a nível legal, político, económico e cultural.

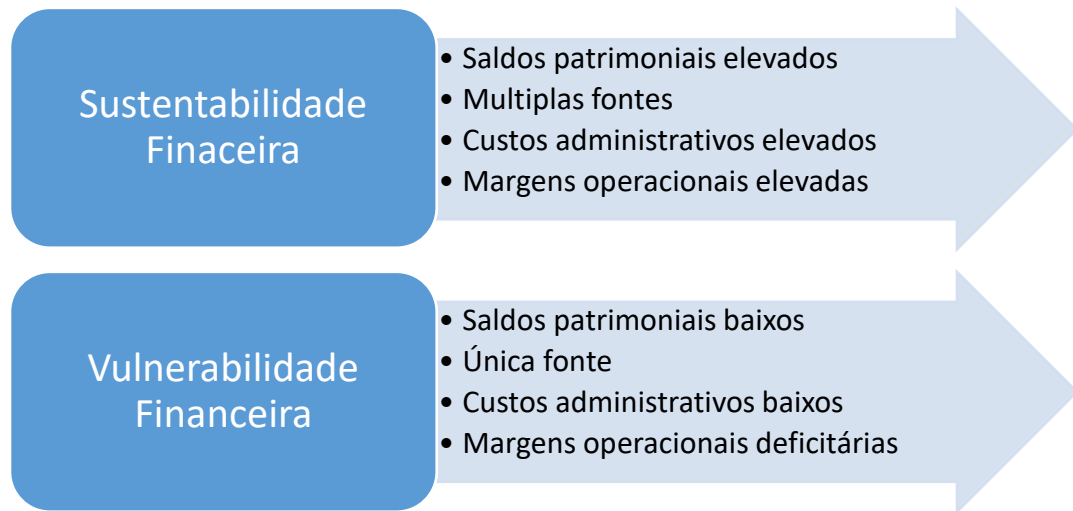


Fig. 5: Factores de Sustentabilidade/vulnerabilidade financeira

Fonte: adaptado de Tuckman e Chang (1991) *apud* Silva *et al.* (2014)

Aqui, é exigido por parte das instituições uma atitude pró-ativa, que requer uma coligação ajustada entre a instituição e os diversos parceiros e interlocutores que possam ser envolvidos em relações diretas de cooperação para o desenvolvimento. Assim sendo, Armani (2001) acredita que o desenvolvimento institucional deve ser entendido como um conjunto de iniciativas que têm como objetivo assegurar, de maneira sustentável, o cumprimento da missão institucional, quer através do desenvolvimento gerencial e operacional interno da organização, quer através da criação de iniciativas que transmitam legitimidade e credibilidade à instituição.

Deste modo, Armani (2001) apresenta diversos parâmetros sobre os quais o desenvolvimento institucional e a sua sustentabilidade devem incidir. São estes, a base social a legitimidade e a relevância que se encontra atribuída à missão; a autonomia e a credibilidade organizacional; o equilíbrio financeiro; a organização e gestão organizacional democrática; quadro dos recursos humanos adequado e ajustado aos serviços; a aplicação de um sistema de planeamento, monitorização e avaliação (PMA) participativo e eficiente; a capacidade de produção e sistematização de informação e conhecimentos; o poder para influenciar processos sociais e políticas públicas, e por fim a capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Vetores de Desenvolvimento Institucional e sua Caracterização	
Base social, legitimidade e relevância da missão	Procura delinear o grau de enraizamento social da instituição, as alianças que se estabelecem na sociedade, e a consistência da sua visão, em concordância com os valores (missão) que defende.
Autonomia e credibilidade	Analisa a transparência da prestação de contas para os <i>stakeholders</i> , transpondo-se a partir daí, como um elemento de referência pública.
Equilíbrio financeiro - Sustentabilidade	Define a compatibilidade entre as receitas necessárias e as efetivas necessidades organizacionais.
Organização do trabalho e gestão democrática eficiente	Análise eficaz e eficiente da forma com se organiza e gere toda a organização, aos mais diversos níveis, tais como tomada de decisão, organização de serviço, entre outros.
Quadro dos recursos humanos adequado	Consiste na adequação dos recursos humanos e suas vertentes (qualificação, condições de trabalho, questões salariais, entre outros) às reais necessidades organizacionais.
Sistema de planeamento, monitorização e avaliação (PMA) participativo e eficiente	Resume-se ao grau de envolvimento e desenvolvimento das organizações a nível do planeamento, monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido de forma adaptada e adequada, às suas características organizacionais.
Capacidade de produção e sistematização de informação e conhecimentos	Capacidade de pesquisa, processamento e divulgação interna de informação relevante à prática institucional.
Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas	Considera que as organizações devem possuir competências para promover e influenciar processos de mobilização, intervindo no processo de formação de intervenientes, organização e movimentos aos níveis micro e macro.
Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas	Considera importante o trabalho em parceria e coligação com entidades que fornecem serviços nas mais diversas áreas de atuação, de forma consorciada, não descurando o estabelecimento deste tipo de relação junto do poder público.

Tabela 4: Vetores de desenvolvimento institucional e sua caracterização

Fonte: Armani (2001)

É proposto por parte de Armani (2001) este vasto leque de parâmetros suscetíveis de serem alvo de análise à sustentabilidade organizacional.

No entanto, para Fowler (1997) e ISAID (2002) *apud* Oliveira (2011) outros parâmetros devem ser alvo de análise, sendo que estes se apresentam de forma mais centralizada. Assim, o autor considera a divisão em dois enfoques essenciais, já anteriormente mencionados: o enfoque gerencial e o enfoque sistémico. No enfoque gerencial devem ser analisadas: a gestão estratégica, a gestão de pessoas, a gestão de recursos e a gestão de impactos. Por outro lado, no enfoque sistémico, devem ser alvo de análise, a capacidade de *accountability*, a capacidade de *advocacy*, a gestão da imagem pública, a administração de parcerias e o sistema legal.

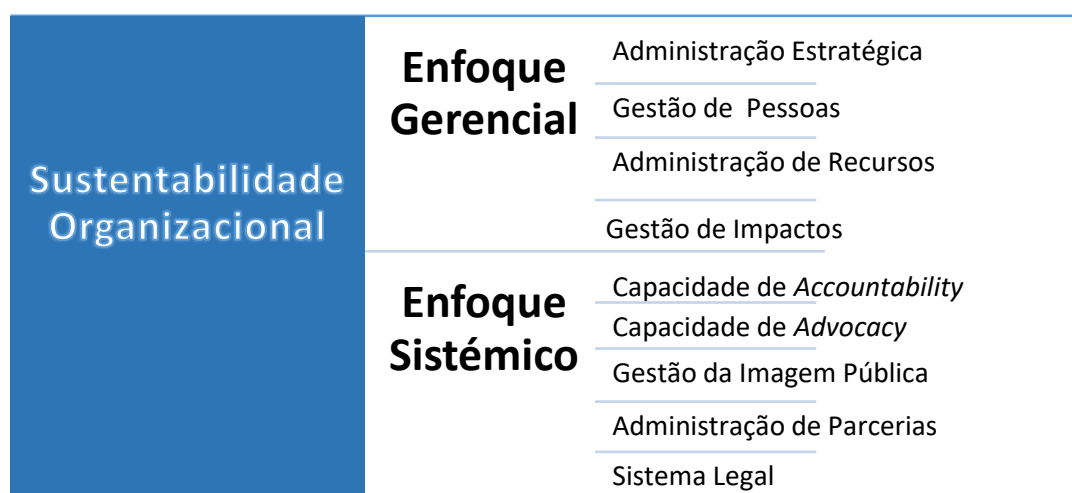


Fig. 6 – Sistematização do Enfoque Gerencial e Enfoque Sistémico.

Fonte: elaborado pela autora com base em Fowler (1997) *apud* Oliveira (2011)

3.2.1. - Enfoque Gerencial

De acordo com Bennet *et. al.* (1996) *apud* Oliveira (2011) toda a organização é constituída, e orientada por uma identidade que a define e a posiciona na sociedade, com base em crenças, valores e cultura. As organizações do Terceiro Sector, não são exceção, sendo que esta questão se revela mais significativa, uma vez que a sua intervenção se define com base nos valores de defende. O enfoque gerencial, conforme acima mencionado, assenta na área mais instrumental e operacional de uma organização, ou seja, na administração estratégica, que é, segundo Fowler (1997) *apud* Oliveira (2011) a área responsável por transformar a missão e visão organizacional em estratégia.

Dentro do enfoque Gerencial, serão analisadas as dimensões seguintes: Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos e Gestão de Impactos.

a) Administração estratégica

A gestão estratégica consiste num processo pelo qual as organizações desenvolvem e determinam a sua visão e direção, definem programas e analisam a sua performance.

Para Pinto, *et al.* (2012) a principal ferramenta da administração estratégica é o planeamento estratégico. Trata-se de um processo dinâmico, que está em permanente funcionamento mediante as aprendizagens adquiridas pela evolução do seu meio ambiente.

Segundo Carvalho (2005) *apud* Azevedo & Franco (2012) a administração estratégica:

“...consiste no processo de gestão do desenvolvimento e manutenção de uma adaptação viável entre os objetivos, capacidades e recursos, de uma organização e as suas oportunidades num mercado em mudança...”

Segundo Carvalho (2005), a gestão estratégica, é uma medida cuja implementação é fundamental na gestão organizacional, uma vez que esta permite desenvolver processos adaptativos e dinâmicos entre os objetivos, as capacidades, os recursos e as oportunidades presentes no mercado. Trata-se de um processo que acarreta consigo a implementação de técnicas e o recurso a ferramentas que asseguram simultaneamente uma formulação devida e uma implementação adequada, que passa muitas vezes pelo estabelecimento de orientações que promovem mudanças em contextos de acentuada complexidade e incerteza, em termos de resultados. Trata-se, portanto, de um processo que se distingue da gestão diária e das operações padronizadas que são adaptadas no dia-a-dia institucional. O contexto social assume-se, segundo Carvalho (2005), como sendo o principal motor da necessidade de se estabelecer a gestão estratégica junto de uma organização. As mudanças sociais que ocorrem a diferentes ritmos, em contextos semelhantes, criam a necessidade de compreensão destas mudanças e das implicações destas junto do ambiente organizacional. Torna-se, portanto, necessário adaptar estas mudanças sociais em benefício da organização, indo ao encontro do cumprimento da missão organizacional de modo eficiente e eficaz.

Para Armani (2001), a gestão estratégica é enquadrada de diferentes formas mediante se trate de OSFL ou OCFL. Nas OCFL a gestão estratégica atua no sentido da sustentabilidade organizacional a curto/longo prazo. Nas OSFL, por outro lado, a gestão

é vista de modo distinto, atuando ativamente na procura de eficiência e eficácia organizacional através da formulação ativa dos objetivos organizacionais e da própria missão da organização.

A gestão estratégica é um processo que não pode ser trabalhado de modo incoerente ou criativo. Exige uma análise fundamentada para implementação de medidas que se baseiam nos processos passados, mas também na análise das possibilidades do futuro, e suas consequências para atingir os objetivos, definir programas e deliberar atividades. Trata-se assim de um processo que exige elevada reflexão e autoanálise.

Planear estrategicamente implica, de acordo com Carvalho (2005), que as organizações tenham em consideração vários fatores:

- Definição da missão institucional e a subsequente criação de metas para alcançar esta mesma (missão = razão de ser)
- Analisar o ambiente externo à organização (considerando as suas oportunidades e ameaças)
- Analisar o ambiente interno da organização (considerando neste caso as forças e fraquezas institucionais)
- Formulação de objetivos, estratégias e programas de atuação (objetivos = o quê?; Estratégias = como?)
- Considerar a orçamentação aquando da implementação dos programas
- Considerar atentamente os resultados da implementação, controlando as variáveis subjacentes ao processo
- Implementar avaliações contínuas e avaliação final dos desempenhos, assim como dos resultados – Curto, médio e longo prazo

Tabela 5: Fatores inerentes ao processo de gestão estratégica.

Fonte: Carvalho (2005)

Segundo Azevedo & Franco (2012), a gestão estratégica incorpora diversas componentes, que devem estar articuladas entre si, de forma dinâmica: o ambiente externo, missão organizacional, os objectivos, as estratégias, as acções e as avaliações de desempenho. Trata-se de um processo que deve ser examinado como um método de aprendizagem, uma vez que a sua aplicação proporciona a abertura a novas perspetivas de análise acerca

das questões que envolvam uma problemática, permitindo perceber que medidas devem ser tomadas, e em que momentos, para a sua resolução. A sua aplicação deve atuar no sentido de garantir o entendimento claro da instituição e seus pressupostos, a melhoria da comunicação interna e externa, permitir atuações de modo mais autónomo e definido, através do compromisso na definição e cumprimento das prioridades.

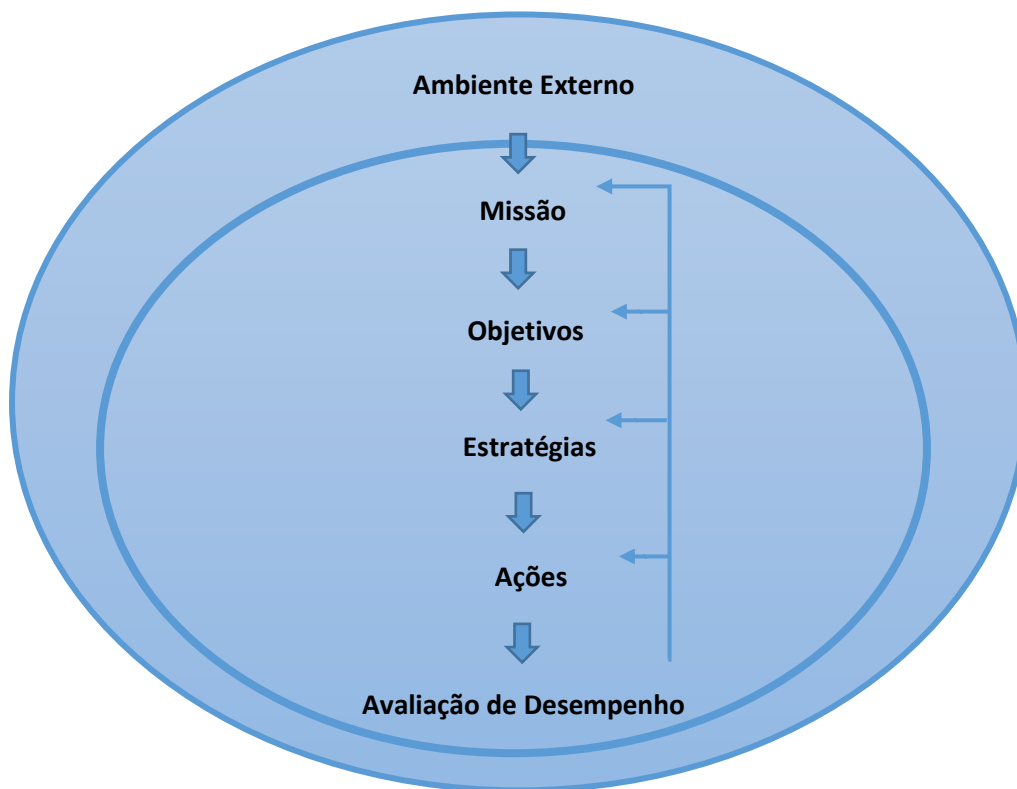


Fig. 7 – Componentes da Gestão Estratégica.

Fonte: Adaptado de Hudson (1995) *apud* Franco e Azevedo (2012)

Em Portugal, pela crença, em muitos casos, da inexistência, ou reduzida existência de competitividade, ou até mesmo de que a procura excede sempre a oferta, verifica-se, de acordo com Carvalho (2005), uma despreocupação por parte das organizações do Terceiro Sector, no que se refere à elaboração e implementação de medidas de planeamento estratégico, assim como à estipulação de objetivos firmes e bem delineados, o que resulta numa fraca ação reativa e inércia por parte das organizações. Para além desta questão, num estudo elaborado pelo autor supracitado, verificou-se que a implementação do planeamento estratégico que é efetuado pelas organizações é em grande parte erróneo, encontrando-se este, relacionado com a necessidade de apresentação de orçamentos, contas anuais, planos de atividades, entre outros. No entanto, a criação e implementação

de planos firmes e objetivos para o alcançar da missão, tem-se revelado significativamente importante para a sobrevivência das organizações do Terceiro Sector.

b) Gestão de Pessoas

Segundo Parente (2012), os trabalhadores das OSFL devem ser entendidos não como um recurso, mas como clientes internos que carecem de satisfação ao nível do trabalho e de fidelização à organização.

Assim, o comprometimento com uma postura onde a gestão do trabalhador não é vista como um recurso, proporciona, de acordo com Parente (2012), um tratamento ao colaborador, onde prevalecem valores como a dignidade e o respeito pela pessoa humana. Assim, maior confluência se cria entre os objetivos individuais, grupais e institucionais, pela identificação por parte destes, com a missão, valores e visão da organização, criando bases para uma prática laboral desafiante, onde todos se sentem como parte integrante, levando assim a um grau de desempenho mais eficiente e eficaz. A criação de organizações, onde existe simbiose entre o bom desempenho organizacional e simultaneamente o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores, é algo complexo, mas possível mediante a voluntariedade por parte dos colaboradores e dirigentes na procura de consensos benéficos para ambas as partes. Rego (2003) *apud* Parente (2012) denomina essas organizações como “*organizações autenticizóticas*”¹

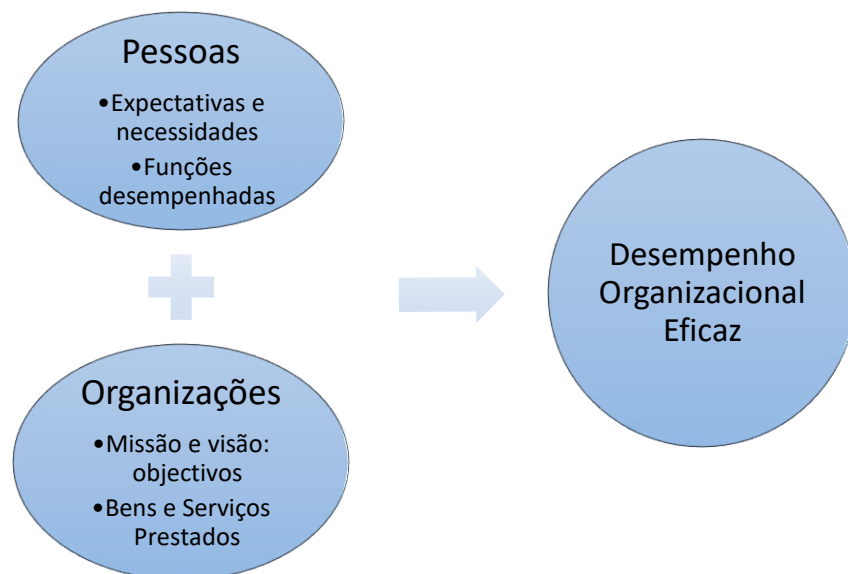


Fig. 8 – Lógica de compromisso entre pessoas e organizações.

Fonte: adaptado de Parente (2012)

1. “Autenticizótico” – neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos*, que significa que a organização é autêntica e merecedora de confiança; e *zotikos*, que significa algo que é vital para a vida das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, iniciativa, competência e até mesmo realização pessoal. REGO (2003) *apud* Parente (2012)

Apesar do modelo acima descrito ser, para Parente (2012), funcional, e o ideal em termos de desempenho organizacional, é muito comum encontrar uma prática de gestão de pessoas distinta nas OSFL. Por norma, verifica-se a prevalência de “amadorismo” entre os responsáveis desta mesma gestão.

Para Falconer (1999 e 2000) *apud* Oliveira (2011), os principais motivos deste “amadorismo”, centram-se na resistência por parte das organizações à adoção de modelos novos e mais estruturados assim como à incorporação vincada, de uma “cultura” e de um “*estilo próprio de gestão*”, que torna a organização fechada a novas possibilidades, e modelos. Como resultado a esta gestão flexível, à qual Fisher (1998) *apud* Oliveira (2011) chama de “gestão doméstica”, verifica-se como benefício a prevalência de uma maior agilidade nos processos quotidianos. Por outro lado, são também denotadas constantes dificuldades na execução de tarefas administrativas pela ausência de normas, pela inexistência da sistematização de procedimentos e políticas, e pela informalidade nas relações e na prática profissional. Para o autor, existe uma acomodação por parte dos dirigentes organizacionais na formação e desenvolvimento dos técnicos e profissionais do Terceiro sector e para a formação e posterior desenvolvimento de competências na área da gestão de pessoas, uma vez que se trata de um sector cuja importância é descurada como essencial para o desenvolvimento organizacional.

c) Gestão de Recursos

Para Azevedo & Franco (2012), a sustentabilidade organizacional é um processo que tem subjacente a si a melhor combinação possível dos recursos existentes, com vista ao cumprimento das suas funções económicas.

De acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), a inexistência de diversificação das fontes de financiamento coloca em causa a sustentabilidade económica das OSFL pela dependência estabelecida entre um ou vários financiadores.

Azevedo & Franco (2012) admitem que são diversas as causas que promovem esta instabilidade que as OSFL criam em seu torno. Por um lado, o monopsonio do estado, que se assume para a maioria das OSFL como o maior financiador, limita a autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados e suscita estas mesmas limitações ao nível da procura da sua própria gestão e sustentabilidade. Por outro lado, a própria cultura social incute a procura da estabilidade, em detrimento do risco, o que pode, em muitos casos,

levar à criação de serviços sociais integrados numa rede estabelecida por protocolos entre a entidade e o Estado, que podem originar desperdícios dos seus recursos.

Tudo isto, promove assim, de acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011) a perda de autonomia, da independência política e do espírito crítico, levando a um descurar da importância da sua cultura, da missão e dos valores que defende, em especial se se tornar prisioneira desta captação de recursos.

Segundo Azevedo & Franco (2012), resumem-se a três as fontes de financiamento às quais as OSFL podem recorrer: capital humano, capital financeiro e capital social.

- **Capital Humano**

Conforme já foi dito no tópico anterior, as OSFL são instituições de pessoas, para pessoas, onde valores humanos devem prevalecer na prática diária. De acordo com Azevedo & Franco (2012) A satisfação dos colaboradores acarreta consigo uma maior satisfação profissional, dedicação e motivação no desempenho das actividades, o que resulta, em termos práticos, no aumento da produtividade. Para os autores supra mencionados, uma organização sustentável, deve ser capaz de agilizar metodologias aos seus recursos humanos, sobrevalorizando o desempenho profissional, através de ferramentas, como sejam:

- Incentivos
- Envolvimento
- Responsabilização
- Identificação (com missão, valores e visão)

Para Azevedo & Franco (2012), o Capital Humano relaciona-se diretamente com a gestão de recursos humanos, e todas as “ferramentas” que lhes estão inerentes, como sejam os incentivos, o envolvimento e a responsabilização. Existem muitas OSFL que descuram a importância destes recursos, negligenciando o investimento no sector, e subvalorizando a sua importância no desempenho organizacional. O problema essencial que se levanta, em relação à sustentabilidade, baseia-se na necessidade de definição de um contrato equilibrado entre as partes interessadas: direcção estatutária (referente a entidade que assume competências de gestão estratégica) e direcção operacional (relativo aos responsáveis pela elaboração e implementação de medidas operacionais). Geralmente,

este desequilíbrio, rege-se pelo facto de a direção operacional ser mais conhecedora da realidade e dos mecanismos de funcionamento em comparação à direção estatutária, o que promove a conceção de determinados objetivos por parte desta última, que não podem ser cumpridos por parte da direção operacional, não indo de acordo com a sua conceção. A gestão de recursos humanos nas organizações em geral, e nas OSFL em particular, engloba atividades que vão desde o recrutamento, à seleção, contratação, treino, formação, entre outras.

Segundo Benites & Polo (2013) o recrutamento e seleção de trabalhadores para as OSFL assume características de competitividade, onde a procura por pessoas qualificadas é uma constante. Esta atitude transcreve-se numa competição aberta entre as OSFL, as OCFL e as organizações que fazem parte do sector público. Nesta, as OSFL recorrem a três tipos de incentivos, de modo a tornar a sua proposta contratual mais aliciante: incentivos salariais, não salariais e outros tipos de benefícios. Contudo, este tipo de medidas não são geralmente aplicáveis nos quadros superiores, dado que a aplicação deste tipo de intervenção pode levar à colisão entre os contratos estabelecidos e a própria missão organizacional. As OSFL além de trabalharem no sentido de promover o controlo individual sobre os seus colaboradores, atuam também, segundo Benites & Polo (2013), no sentido de proporcionar uma valorização da autonomia do trabalhador, em detrimento da valorização da maximização dos lucros, tal como sucede noutro tipo de organizações. Esta atitude perante o corpo laboral, leva à promoção da procura deste tipo de atividade. No entanto, esta situação torna mais complexa a gestão dos recursos humanos comparativamente a organizações não pertencentes a este sector, dado que exige por parte das organizações uma responsabilidade acrescida de avaliação de desempenho, de análise e melhoria da performance do trabalhador. A indução e a intuição técnica constante é assim necessária no desenvolvimento das tarefas que devem ser coordenadas detalhadamente através de programas e planos criados, e posterior feedback destes, no decorrer da prática profissional, mediante o surgimento de novas situações. É exigido também o estabelecimento de autoridade que permita a obtenção de informações atempadamente.

Segundo a teoria de Lock (1991) *apud* Benites & Polo (2013) a gestão de recursos humanos assenta essencialmente sobre o factor motivação. Segundo este, a motivação somente é verificada quando são cumpridos três requisitos específicos: os objetivos a alcançar são claros e desafiadores, é estabelecido um envolvimento directo na definição

dos objetivos a cumprir, e a presença de feedback entre o ponto da situação e o cumprimento das metas até então estabelecidas. Quando se verifica a ausência dos dois últimos requisitos, somente estando presente a existência de alguns desafios, torna-se possível o despoletar junto dos colaboradores, de situações de passividade, fracasso psicológico e dependência.

A teoria de satisfação no trabalho de Oldham e Hackman (1975) *apud* Benites & Polo, (2013) sugere a existência de dimensões básicas que se encontram intimamente relacionadas com a satisfação e a performance que os colaboradores podem demonstrar. São estas a diversificação de competências, o tipo de tarefa a desenvolver, o significado e importância atribuído a determinada tarefa, a autonomia, e o feedback. A existência destes factores não é aplicável somente na execução do contexto laboral, mas também no contexto de voluntariado. Contudo, o tratamento dos colaboradores neste contexto requer uma diferenciação, mediante o incentivo que o move, seja ele altruísta, instrumental ou de obrigatoriedade.

- **Capital Social**

Para Azevedo & Franco (2012), o Capital Social remete para a integração em redes sociais e parcerias, que uma organização pode estabelecer junto de outras organizações. O estabelecimento deste tipo de relação possibilita uma troca de conhecimentos e recursos, melhora a capacidade de aprendizagem, e subsequentemente o aumento da sustentabilidade organizacional. Contudo, de acordo com Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), para que esta troca de conhecimentos e recursos ocorra eficientemente, torna-se imperativo que as relações se alicercisem de forma harmónica e congruente, entre os três sectores (primeiro setor - estado; segundo setor- mercado; terceiro setor – OSFL), mas simultaneamente, restritiva a determinadas questões, como seja a igualdade de poder, ou a atribuição de responsabilidades

- **Capital Financeiro**

De acordo com Azevedo, *et al.* (2012), o Capital Financeiro, relaciona-se diretamente com o Capital Humano, e com o Capital Social, dado os custos/benefícios que se retiram da gestão que se efetua destes, refletirem-se financeiramente. No entanto, para este autor, o Capital Financeiro não se restringe somente à gestão do já mencionado, mas incorpora

ainda outras questões, como seja a análise da eficiência, do retorno social de investimento, a angariação de fundos e a diversificação de fontes de financiamento.

- **Diversificação de fontes de financiamento**

De acordo com Azevedo & Franco (2012), a inexistência de diversificação das fontes de financiamento nos dias de hoje, coloca em causa a sustentabilidade económica das OSFL pela dependência estabelecida entre um ou vários financiadores. São diversas as causas que promovem a instabilidade que as OSFL criam em seu torno. O monopólio do estado, que se assume para a maioria das OSFL como o maior financiador, limita a autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados e suscita nestas mesmas, limitações ao nível da procura da sua própria gestão e sustentabilidade. Por outro lado, a própria cultura social incute a procura da estabilidade, em detrimento do risco, o que pode, em muitos casos, levar à criação de serviços sociais integrados numa rede estabelecida por protocolos entre a entidade e o Estado, que podem originar desperdícios dos seus recursos.

Para os autores, Azevedo & Franco, (2012), a ausência de recurso ao voluntariado consciente para satisfação das necessidades é uma constante no nosso país. Em muitos casos, a identificação da sociedade com o cumprimento das causas sobre as quais incide o trabalho das OSFL é descurado, desvalorizado e subaproveitado, quando na realidade poderia atuar como uma mais valia na sustentabilidade económica das OSFL, quer pelo aproveitamento dos recursos na satisfação das suas necessidades, quer pela aumento e fortificação de relações com a sua rede de *stakeholders*, quer pela própria divulgação dos serviços prestados à sociedade, aumentando assim a construção do espaço na sociedade. Existem diversas fontes de financiamento às quais as OSFL podem recorrer. Contudo, o Estado permanece como sendo a mais estável, atingível e menos volátil. No entanto, existem diversas limitações no financiamento estatal, como já acima foi descrito.

Outra possível fonte de financiamento, segundo Azevedo & Franco (2012), consiste na prestação de serviços não relacionados à missão organizacional. Este tipo de financiamento proporciona um maior desenvolvimento da sustentabilidade da organização, mas tem como limitação o recurso a uma gestão mais profissional, a perda de legitimidade junto de outros possíveis financiadores, e acima de tudo, a dependência dos mercados financeiros.

- **Angariação de fundos**

A angariação de fundos deve consistir numa atividade que deve estar de acordo com a estratégia organizacional, a missão, e as funções económicas da organização. Trata-se de uma atividade que, quando bem estruturada, consegue gerar recursos substanciais, e que exige esforço e investimento por parte da organização. Azevedo & Franco (2012) apresentam características vitais para a correcta implementação de programas de angariação de fundos. Assim, deve-se seguir alguns princípios:

- Permitir a perceção por parte dos doadores, da causa da sua doação
- Concentrar o esforço de angariação nas áreas de maior retorno, tornando positiva e viável a relação esforço dispendido / donativos angariados
- Investir na relação de confiança com os doadores, de modo a transmitir confiança. Muitas vezes o processo de prestação de contas actua como base para solidificar esta relação.
- Apostar nas “doações automáticas”, pela potenciação de novas tecnologias, e reduzindo assim custos que possam estar associados à doação.
- Agir no sentido de fidelização dos doadores. Antes de procurar fidelizar novos doadores, o que acarreta custos institucionais, torna-se vital manter os doadores já angariados.
- Adequar os programas de angariação de fundos às expetativas dos doadores, mediante as suas especificidades.
- O responsável deve demonstrar que acredita na causa “que vende”, o que obriga a que haja vinculação com a missão, os valores e visão organizacional.
- Transformar o processo de angariação, tornando-o autónomo e profissional, assegurando assim maior eficiência e eficácia no decorrer do processo.
- Recorrer a todos os meios disponíveis na divulgação da causa, sendo que nos dias de hoje, existem meios de divulgação com custo reduzido.
- Catalogar claramente as vantagens e benefícios a curto e longo prazo para o “investidor social”, como possa ser o impacto social, retorno do investimento, entre outros.

Tabela 6 – Princípios para a implementação de programa de angariação de fundos

Fonte: autora com base em Azevedo & Franco (2012)

- **Donativos**

Azevedo & Franco (2012) apresentam os donativos como um elemento que proporciona uma maior afetação de recursos, e de diversidade, no cumprimento da missão organizacional, mas carecem de investimentos consideráveis na sua angariação e marketing. Neste tipo de fontes são considerados os donativos financeiros e em géneros, mas também o trabalho, e infra-estruturas .

- **Análise da eficiência e do retorno inicial do investimento**

Segundo Roche (2002) *apud* Dias & Rodrigues (2002) é cada vez mais exigida, por parte do Estado e dos vários *stakeholders* ligados às organizações, a apresentação de medidas que demonstrem o trabalho realizado por estas, no cumprimento da sua missão.

Em termos financeiros não existe, para Azevedo & Franco (2012) uma resposta concreta na forma sobre cada organização deve direcionar os seus recursos para se tornar sustentável e em simultâneo agir de acordo com a procura de melhorias na sua estrutura, tornando-se competitivas na sua área de atuação. Cada organização deve conhecer-se a si mesma, e procurar analisar as medidas concretas a implementar através da definição dos seus objetivos. Podem também seguir primeiramente, a análise de determinados conceitos que lhes são específicos: o objetivo (que consiste em delinear a missão), a estrutura de proveitos (onde são analisadas as fontes de financiamento atuais e potenciais), e a estrutura de custos (através da decomposição dos custos não só pela natureza, como pelos fins a que estão destinados, construindo posteriormente indicadores que sustentem as decisões de financiamento em termos de retorno financeiro).

De acordo com Azevedo & Franco (2012), a estrutura de custos nas OSFL, pela natureza da sua atuação abarca essencialmente, e na sua maioria, custos associados com os recursos humanos. No entanto, não devem ser descurados outros elementos na análise da estrutura de custos. Devem ser tidos em conta todo um conjunto de indicadores suscetíveis de orientar a gestão financeira no quotidiano organizacional. Assim, segundo os autores Azevedo & Franco (2012), devem ser tidos em conta a análise de 10 elementos essenciais:

Indicadores	Objetivos
1. custos com o pessoal/ custos totais:	Tratam-se de custos relativamente fixos, mas com grande impacto organizacional. Quando superiores a 30% sobre o valor da estrutura de proveitos a organização deverá organizar-se de forma a que cada um dos seus recursos estejam afetos a 100% a tarefas de valor acrescentado, procedendo para isso à análise das funções desempenhadas e ao registo de horas de serviço (tempos), correlacionando-os juntamente com os colaboradores de forma individual, e posteriormente analisando um estudo geral, de modo a detetar sobreposição e redundância de tarefas, ou colaboradores sub-aproveitados.
2. Serviço de dívidas/ meios libertos líquidos:	Consiste numa análise ao peso que os empréstimos têm junto do valor das verbas geradas. Quando elevado, a análise a um possível abandono no recurso a este tipo de medidas deve ser considerado, ou a redução dos valores em questão, através do recurso a outras instituições bancárias que ofereçam simulações com valores mais compensatórios que possam ser benéficos para a organização
3. Custo por utilizador por serviço:	Trata-se de um indicador que permite analisar o custo médio por utente, e benchmarking. Quando os valores se apresentam maiores em relação aos calculados no primeiro quartil, deve-se proceder à decomposição dos custos, definindo assim exatamente onde deverá intervir.
4. Custos administrativos/custos totais:	Neste ponto devem ser analisados os processos que consomem mais tempo e procurar medidas para a sua otimização, recorrendo, por exemplo à partilha de recursos e outsourcing. Um valor de custo superior a 25% sobre o valor dos custos totais despendidos neste sector representa para potenciais financiadores uma gestão geradora de desperdício de recursos.
5. Custo por utilizador/por nível de satisfação de serviço:	Trata-se de um exemplo de um indicador que pode ser utilizado para ligar várias variáveis operacionais (inputs) a variáveis de resultados (outputs ou outcomes)
6. Funcionários por utilizador:	Remete para a análise de um elemento cujo estudo deve ter em consideração a tipologia da organização e os serviços e recursos nela existentes.
7. Custo por euro angariado:	As organizações devem quantificar os custos de obter financiamento pelo numero de horas envolvidos no processo de obtenção.
8. Taxa de utilização dos equipamentos:	Qualquer equipamento utilizado por uma organização tem custos associados, quer pelo seu custo, manutenções, entre outros. Estemesmo custo pode ser mais oneroso para a organização por cliente/serviço, quanto menor for a sua taxa de utilização.
9. Peso das receitas estatais/custos totais:	Elementos e fatores limitadores de abertura à sociedade e a outros financiadores, devem ser sempre alvo de análise.
10. % de custos fixos/ custos variáveis:	Organizações extremamente rígidas ou extremamente flexíveis reagem de forma distinta às atividades externas, podendo, no primeiro caso, inviabilizar adaptações que sejam necessárias.

Tabela 7 – Indicadores para análise da estrutura de custos nas OSFL

Fonte: adaptado de Azevedo & Franco (2012)

Além desta medição de dados concretos, as organizações devem também estar atentas às melhores práticas do sector e definir objetivos anuais por área estratégica, com base nos indicadores analisados.

A decisão de investimento numa OSFL, ao contrário do que muitas vezes sucede, consiste, segundo Azevedo & Franco (2012), num processo que deve ser analisado sobre a perspetiva do custo total de posse, ou *total cost of ownership*. De acordo com esta análise, a estimativa do custo total de posse de uma determinada aquisição, deve ser analisado sobre o ponto de vista, não só do seu custo real, mas do seu custo efetivo, onde se inserem os custos diretos e custos indiretos, que poderão vir a assumir-se muitas vezes superiores ao custo inicial do investimento em si. Desta forma, optar por um investimento à partida com um valor mais acessível, não implica que o custo real do investimento em si, seja o mais vantajoso. A análise a esta questão passa essencialmente por uma boa decisão de compra, um plano adequado de manutenção, e uma correta medição da taxa de utilização. Uma análise deste tipo proporciona uma melhor gestão e posterior sustentabilidade financeira.

d) Administração de impactos

Desde sempre, e nos mais diversos sectores, que o desempenho e a avaliação organizacional é analisada sobre um único ponto de vista: os lucros. Para Szwajkowski (2000) *apud* Dias & Rodrigues (2002) trata-se efectivamente de um critério simplista que descarta a importância de muitos outros factores, mas que ainda é tido em conta em grande número de organizações, uma vez que o resultado da sua análise é, numa primeira fase, objectiva e clara. No entanto, cada vez mais, as organizações, em particular as OSFL, que não têm como objectivo a maximização dos lucros, começam a considerar outros critérios de avaliação do desempenho organizacional: o impacto social na prestação de serviços.

Para Oliveira, (2011) a sustentabilidade organizacional das OSFL está cada vez mais dependente da visibilidade dos trabalhos que executa. A avaliação dos impactos provenientes destas ações, consiste num instrumento capaz de proporcionar a compreensão das efetivas modificações provocadas no panorama social pela sua implementação. Torna-se importante o conhecimento dessas mudanças, uma vez que podem ser geradoras de um impacto imprevisto ou até mesmo indesejável.

Torna-se necessário, segundo Teixeira (2012), que as OSFL tenham uma atitude ativa na sua prática diária, mas espera-se também que estas desenvolvam capacidade crítica e de análise na prestação dos serviços. Segundo o autor, a avaliação dos impactos organizacionais pode ser definida em seis etapas que, apesar de serem sequenciais, estão susceptíveis de serem reavaliadas sempre que necessário para reintrodução ou refinamento de informações. A avaliação pode ainda centrar-se em diversos níveis: interno, externo ou misto.

1. Definir o âmbito e objectivos da avaliação

- Deve ser clarificado: quem requisita a avaliação, os objectivos alvo de análise, motivações, tempo e recursos necessários, escolhas metodológicas, instrumentos e equipas, orçamentos, etc.

2. Conduzir um diagnóstico Organizacional

- Perceber os motivos de criação e existência da organização, se esta trabalha em conformidade com a sua missão e valores, que informação é necessária obter, que informação já existe.

3. Definir as Dimensões /Categorias de análise e critérios

- Desenvolver Matriz de Avaliação: Delimitar as dimensões a serem alvo de análise, definir dentro destes, critérios e questões a serem respondidas
- Desenvolver matriz de performance: definir escalas e descrever o significado e interpretação que deve ser atribuída

4. Planear e implementar a Avaliação

- Definir informação necessária para resposta às questões colocadas (indicadores) ; quais as fontes dessas informações e qual a metodologia a adotar para a recolha dessa informação.

5. Sintetizar Resultados de Performance

- Criação de Perfis da Performance organizacional - segundo o autor, a criação de um perfil de performance com a totalidade de elementos a serem analisados permite assimilar toda a informação num só gráfico, facilitando assim melhor a compreensão da informação.

6. Produzir Relatórios e Comunicar Resultados

- Comunicar resultados escrita e oralmente, de forma sumariada, seguindo-se uma explicação clara.
- Estar ciente, e dar notoriedade a essa questão, que os resultados da ação não são inferíveis.
- Dar espaço a follow-ups de avaliação.

Fig. 9– Etapas do processo de avaliação.

Fonte: autora, com base em Teixeira (2012)

3.2.2. Enfoque Sistémico

O enfoque sistémico da sustentabilidade corresponde às relações que se estabelecem entre as organizações e o meio ambiente em que estão inseridas.

De acordo com Oliveira (2011), fazem parte integrante deste enfoque cinco dimensões: Capacidade de *Accountability*, Capacidade de *advocacy*, Gestão da Imagem Pública, Administração de Parcerias e Sistema Legal.

a) Capacidade de *Accountability*

Sem tradução para o Português, este conceito, segundo Falconer (1999) *apud* Oliveira (2011), consiste na prestação de contas de forma transparente e responsável por parte das organizações. Diferentemente das habituais prestações de contas apresentadas a entidades como o estado, a capacidade de *accountability* vai mais além. Trata-se de uma prestação de contas com uma postura responsável perante públicos internos e externos, demonstrando, de acordo com Costa *et al.* (2011) *apud* Oliveira (2011), coesão entre as contas e a sua missão organizacional, e evidenciando, para Oliveira (2011) uma interferência e participação recíproca entre as partes, em relação às contas públicas, estimulando, desta forma, a entrada de mais recursos e a sustentabilidade a longo prazo, pois:

“...aquelas que melhor atendem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses mesmos recursos.”

Filho (2004) *apud* Assis *et al.* (2006)

Para Carneiro *et al.* (2011), as prestações de contas podem assumir duas formas distintas, ainda que com importância similar:

- **Prestação de contas financeira**- onde se assumem valores resultantes de investimentos, lucros e despesas tidas pela instituição aos mais diversos níveis;
- **Prestação de contas não financeira** – onde são definidos resultados dos desempenhos das actividades por parte das organizações.

Apesar destas variações em termos de prestação de contas, é de mencionar, para Oliveira (2011), que o processo de *accountability* existe nas OSFL sobre três formas:

- ***Accountability com sanções*** – *“...a organização, ao mesmo tempo em que é obrigada a prestar contas de seu desempenho para todas as partes envolvidas e interessadas, deve levar em conta que aqueles a quem prestam contas têm o poder e a capacidade de aplicar sanções, como, por exemplo, o corte de verbas.*

- ***“Accountability explicativa”*** – *“exige que a prestação de contas explique suas ações, seja verbalmente, por escrito, ou formalmente”*
- ***“Accountability Responsiva”*** – *“a organização deve levar em consideração as visões daqueles a quem presta contas. Por meio da prestação de contas, as entidades recebem um reconhecimento público de suas ações e passam a obter maior credibilidade e legitimidade.”*

b) Capacidade de Advocacy

Tal como o conceito referido anteriormente, o conceito de *Advocacy* também não possui tradução consolidada na língua Portuguesa.

De acordo com Oliveira (2011) trata-se de um conceito que se define como sendo uma ação estratégica construtiva, pautada pela livre participação popular, por intermédio de associações civis.

Para Oliveira (2011) a participação deste conceito assenta no desenvolvimento de ações que pretendem influenciar os gestores responsáveis, aquando da tomada de decisão nas políticas públicas, por forma a construir mudanças organizacionais, quer ao nível de valores, quer de mentalidades. Para Vargas (2010), tudo isto se transcreve através de medidas, como sejam:

- Sensibilização dos quadros de gestão e de outros elementos ligados à implementação de políticas e de tomada de decisão;
- Criação de propostas de reformulação e implementação de políticas, normas e diretrizes.
- Delineamento de processos de tomada de decisão mais transparentes.

Implementar um formato de *Advocacy* numa OSFL, para Vargas (2010), pressupõe implementar também ações planeadas e estratégicas, na busca de mudanças positivas e de melhoramento de interesses que remetem para uma causa, ideia ou proposta.

Segundo o autor acima mencionado, Vargas (2010), este conceito enquadra em si três fases distintas que têm como resultado da sua união conjunta: a mudança de políticas/programas, a identificação de problemas e a procura de soluções.

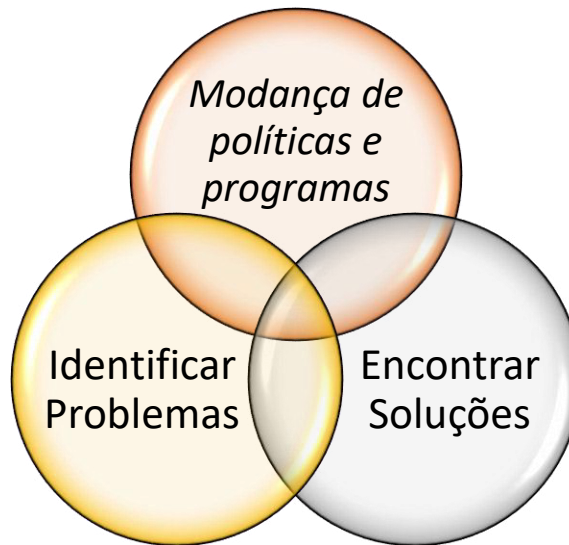


Fig. 10– Fases constituintes do processo de *Advocacy*

Fonte: adaptado de Vargas (2010)

De acordo com Oliveira (2011), o processo de *Advocacy* é sempre realizado com base em dois tipos de recursos:

- **Recursos diretos** – “...envolvem organizações de campanhas, articulação de demandas e interesses e estabelecimento de contactos com agentes do poder executivo, legisladores e outros tomadores de decisão.”
- **Recursos indiretos** – “...envolvem o fornecimento de dados, informações e análises sobre as políticas a serem elaboradas.”

c) Gestão da Imagem Pública

A gestão da imagem pública é também um sector de grande importância para a sustentabilidade organizacional.

Para que uma organização seja sustentável é necessário, de acordo com Dias & Rodrigues (2002), que os *stakeholders* tenham uma imagem positiva em seu favor, e um entendimento e apreciação da sua importância na sociedade, pela construção de uma imagem positiva e boa reputação. Em muitos casos, a reputação organizacional antecede a imagem pública. Para Kay (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002), a reputação representa uma reação emocional a algo que nos é transmitido por parte das organizações, com base em experiências, informações externas/internas ou imagens pré-concebidas. É

a imagem social que define, e da qual pode resultar atração ou repulsa por parte dos *stakeholders*. Simultaneamente é uma característica valorizada, uma vez que possui valor estratégico no momento de seleção, e diferenciadora, pois é através desta que as organizações destacam os elementos que lhes são mais característicos, e os *stakeholders* as selecionam.

Segundo Kay (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002), as organizações que valorizam a sua reputação, adotam estratégias na sua prática diária no sentido de construir, definir, preservar essa mesma, assumindo uma postura competitiva perante organizações similares. A longo prazo, esta atitude de esforço e comprometimento promove valorização económica.

A reputação é resultado da imagem que os vários *stakeholders*, que intervêm direta ou indiretamente com a organização, criam sobre esta. É no fundo, a forma pela qual a organização é percebida e definida.

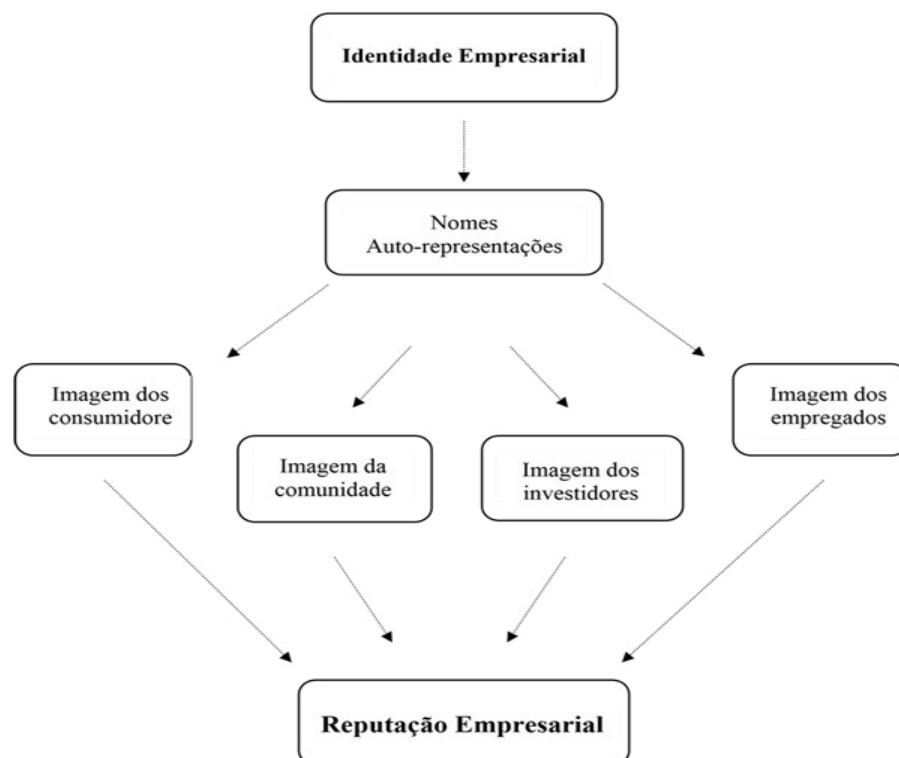


Fig.11 – Da identidade organizacional à reputação
Fonte: FOMBRUN (1996) *apud* Dias & Rodrigues (2002)

d) Administração de parcerias

O conceito de parceria consiste num processo sobre o qual dois ou mais atores sociais se relacionam entre si, com base no alcançar de pressupostos-chave, através da implementação de uma dinâmica subjacente aos projetos a que se comprometem.

Segundo Salamon (1997) *apud* Oliveira (2011), a colaboração entre organizações é, nos dias de hoje, um desafio, onde o terceiro sector trabalha afincadamente, no sentido de se transformar sustentavelmente.

Fisher (2000) *apud* Oliveira (2011) encara a criação de parcerias com base numa conceção trissetorial – estado / terceiro sector / mercado – onde se estabelecem relações recíprocas, com o objetivo de alcançar transformações sociais, apesar das especificidades individuais de cada sector

Paralelamente à conceção trissetorial, de acordo com Meister (2003) *apud* Oliveira (2011), as parcerias podem assumir ainda duas formas distintas: o voluntariado, que se apresenta como um mecanismo movido por valores como a solidariedade, por parte de atores sociais participantes que se tornam agentes de transformação social; e a colaboração entre OSFL, que traria benefícios na partilha de problemáticas comuns entre organizações

Esgaio & Carmo (2010) considera a existência de diversas vantagens no processo de parcerias, nomeadamente:

- “*Flexibilidade*” na rapidez de resposta e maior abrangência de respostas
- “*Aproveitamento de Recursos*” – qualidade e eficiência superior pela inexistência de atitudes de duplicação de esforços/serviços
- “*Capacitação Organizacional e dos Agentes*” – desenvolvimento de competências organizacionais individuais e coletivas
- “*Potencial de Inovação e de Criatividade*” – desenvolvimento de capacidades de respostas alternativas”
- “*Envolvimento Cívico*” – associado à participação e integração social proporcionada pela parceria.

Para Azevedo, Franco, & Meneses (2012), o enquadramento organizacional em parcerias tem como finalidade o aumento de poder, de influência, de concretização ao nível de projetos e o aumento da aprendizagem e do desenvolvimento. Contudo, ser agente numa parceria pode arcar consigo custos, tais como a perda da independência e limitação da autonomia organizacional, desenvolvimento de sentimentos de concorrência na qualidade dos serviços e competências na área dos recursos humanos, custos de gestão e cooperação.

O trabalho em parceria remete para o formato grupal e a heterogeneidade, que se constitui com base em determinadas características Esgaio & Carmo (2010):

- *“reúne uma diversidade de perceções e recursos;*
- *permite a criação de sinergias através da partilha desses recursos;*
- *deve ter alguma continuidade no tempo, não devendo ser encarada como uma mera opção ou oportunidade excecional que as organizações podem utilizar;*
- *são parte integrante da gestão e práticas quotidianas;*
- *existe interdependência entre organizações que a ela pertencem.”*

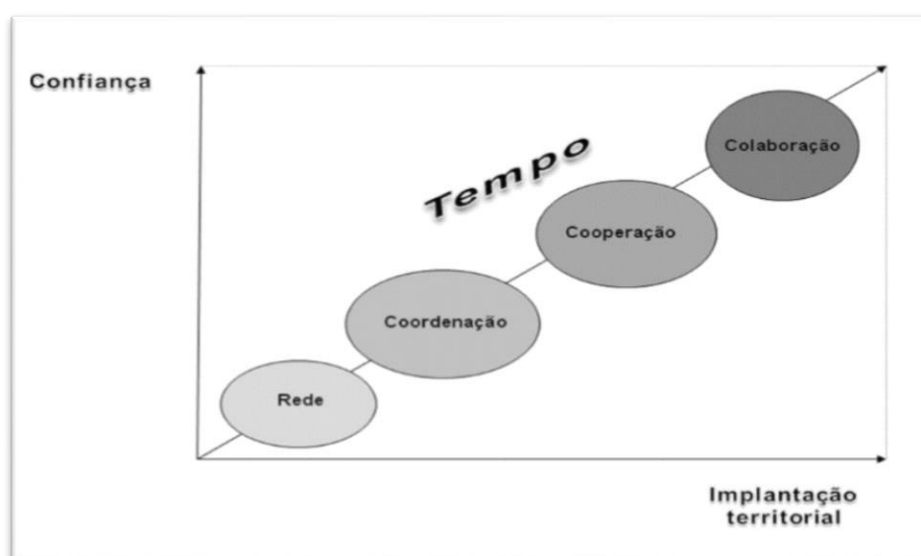


Fig. 12 – Variáveis de análise do trabalho colaborativo

Fonte: Adaptado de Himmelman (2001) *apud* Esgaio & Carmo (2010)

Assim, para Himmelman (2001) *apud* Esgaio & Carmo (2010), o trabalho em parceria desenvolve-se mediante a interligação que se estabelece em três variáveis: o tempo, a confiança e a implementação territorial. À medida que se vai percorrendo a variável tempo, aumentam proporcionalmente os processos de confiança inter-institucional e a

implementação territorial, ou seja, ao longo do tempo, as organizações vão-se estabelecendo como partes integrantes de um todo, que trabalham como um só para o mesmo objetivo, fortificando os seus laços no sentido da cooperação e colaboração, sendo que este ultimo é a configuração mais difícil de atingir uma vez que exige a criação de um relacionamento forte e equilíbrio entre as partes.

e) Sistema Legal

Segundo Salamon (2000) *apud* Oliveira (2011) o conceito de sistema legal remete diretamente para o ambiente legal e regulatório que estimula ou dificulta a sobrevivência da organização no meio onde está inserida, e à qual responde ao adquirir personalidade jurídica

No nosso país, de acordo com o descrito pelos Direitos dos Estados Membros (2013) fazem parte do ambiente legal, um conjunto de normas e leis, que mediante uma hierarquia definida e bem estruturada, definem o processo interventivo das organizações junto das comunidades.

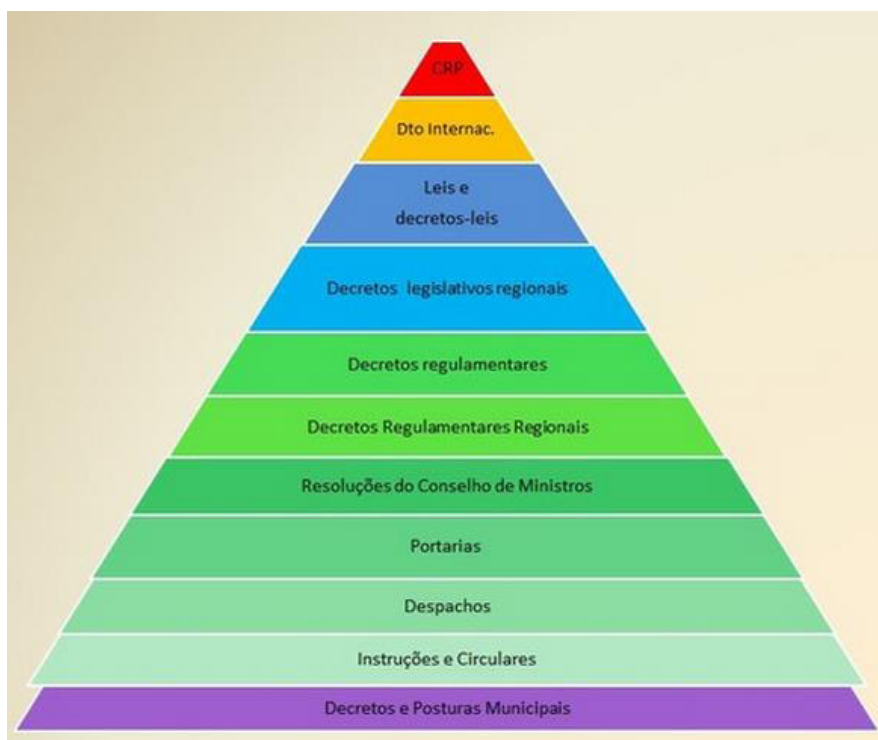


Fig. 12– Hierarquia das leis.

Fonte: Rechera (2015)

As OSFL estão vinculadas às leis que regem o nosso país, sendo que a sua prática laboral se encontra especificada em termos legais, devido ao tipo de serviços que estas prestam.

Além das leis ditadas pela hierarquia, outras leis e normas sujeitam este tipo de instituições, e são ditadas pelo vínculo existente entre estas mesmas e os serviços de Segurança Social, que financiam a sua atividade. É de destacar a obrigatoriedade anual de entrega de documentos financeiros, como sejam o Balanço e a Demonstração de Resultados. A sua importância é essencial, pois permite não só compreender toda a dinâmica financeira da instituição, como também permite o estudo e a análise da situação financeira da organização através da aplicação de fórmulas específicas: os rácios de análise financeira.

4. Rácios de análise financeira

De acordo com Brandão (2014), os rácios de análise financeira apresentam-se como sendo “indicadores que exprimem a relação entre duas grandezas normalmente em termos de percentagem”.

Brandão (2014) acusa que a aplicabilidade de rácios na análise financeira acarreta consigo benefícios, como seja a possibilidade de analisar de forma sintética e objetiva quantidades significativas de informação sobre diversas perspetivas, e permitir assim, percecionarmos de forma eficaz a performance financeira de uma organização. Além disto, na perspetiva de Fernandes *et al.* (2016), a sua utilização é prática e funcional, uma vez que os dados necessários são de fácil obtenção, e as respetivas fórmulas de fácil aplicação. O estabelecimento de co- relações entre elementos fica facilitada, permitindo estabelecer comparações temporais e espaciais.

Os rácios, segundo Brandão (2014), encontram-se divididos em cinco classes, sendo estas:

- Rácios de liquidez
- Rácios de rentabilidade / rendibilidade
- Rácios de estrutura ou endividamento
- Rácios de atividade
- Rácios de índices bolsistas

4.1- Indicadores de Liquidez

De acordo com Brandão (2014), os indicadores de liquidez incidem sobre a capacidade que uma organização possui, seja ela do sector público, privado, ou terceiro sector, em honrar os seus compromissos a curto prazo, ou seja, tratam-se de indicadores que se centram na capacidade que cada entidade apresenta de cumprir no imediato as suas obrigações financeiras.

Fernandes *et al.* (2016) acrescenta que a análise organizacional a curto prazo pode ser analisada sob duas óticas distintas: a análise tradicional, ou patrimonial, cujo estudo se baseia na análise do balanço contabilístico, e que apresenta como indicador base o fundo de maneo, e a abordagem funcional, que se debruça na análise do balanço funcional, que assenta em indicadores tais como o fundo de maneo funcional, e a tesouraria líquida.

Como rácios de liquidez salientam-se os seguintes:

- **Liquidez geral** – tem como objetivo, segundo Brandão (2014), analisar a capacidade de liquidez de uma organização, com as dívidas que esta possui e que são exigíveis a curto prazo. Com esta análise é possível depreender se a organização se encontra em rutura financeira, ou pelo contrário se encontra numa situação capaz de fazer honrar os seus compromissos a curto prazo.

$$\text{Liquidez geral (LG)} = \frac{\text{Activo corrente (AC)}}{\text{passivo corrente (PC)}}$$

- **Fundo de maneo líquido** – Para Fernandes *et al.* (2016), trata-se de um indicador estático que calcula o montante de capitais permanentes que se encontram em excesso relativamente ao ativo não corrente, ou seja, resume-se à análise da presença de uma margem de segurança a curto prazo, cuja existência se verifica no caso do fundo de maneo ser positivo.

Brandão (2014) acrescenta que um fundo de maneo adequado possibilita que a organização honre os seus compromissos atempadamente, que tenha possibilidade e oportunidade na escolha dos timings que lhe sejam mais oportunos para efetuar transações, assim como permite conceder crédito a clientes aquando se verifique dificuldades a nível de receitas, remetendo assim para o aumento das vendas.

Fundo de maneo líquido = Activo Corrente (AC) – Passivo corrente(PC)

- **Tesouraria líquida** – Para Fernandes *et al.* (2016), trata-se de um indicador que se encontra relacionado com a capacidade de uma organização gerir relações com o exterior, ou seja, de apresentar capital disponível para a condução normal nos negócios.

Para Brandão (2014) trata-se do indicador que melhor reflete a liquidez imediata de uma organização, uma vez que traduz o valor exato que uma organização dispõe num determinado momento.

De acordo com Brandão (2014), uma organização que mantém um fundo de maneo adequado assume-se como tendo: capacidade interventiva no cumprimento dos seus compromissos no vencimento dos prazos estipulados; capacidade e oportunidade de escolha dos momentos mais oportunos para proceder às transações; capacidade de conceber crédito a clientes aquando se verifica perante situações de debilidade nas receitas, promovendo assim o aumento das vendas; e assumir comportamentos de modernização e inovação, promovendo desta forma a competitividade.

Tesouraria líquida = outros ativos financeiros + depósitos bancários e caixa

4.2- Rácios de rendibilidade / rentabilidade

Trata-se, segundo Fernandes *et al.* (2016), de um conjunto de rácios que se centra na maximização de lucros, mas que assume simultaneamente como essencial a capacidade organizacional de gerar lucros, ou rendimentos, que superem os gastos.

Segundo os autores supramencionados, estes indicadores medem o grau com que uma instituição aplica de forma eficiente os recursos, sejam eles económicos ou financeiros, que lhe foram confiados.

- **Rentabilidade do investimento** – trata-se de um rácio, que segundo a perspetiva de Brandão (2014), permite perceber a rentabilidade obtida pelo investimento organizacional efetuado, ou seja, procura avaliar a eficiência e a capacidade que os ativos financeiros possuem, em gerar retorno financeiro. Quanto maior for o

valor que a rentabilidade de investimento apresente, maior será a performance da organização na aplicação e utilização dos seus investimentos.

$$\textbf{Rentabilidade do investimento} = \frac{\textbf{Resultado operacional}}{\textbf{Capital Próprio+Passivo}} \times 100$$

- **Rentabilidade do Capital Próprio** – Para Brandão (2014), consiste num rácio de acentuada utilidade, uma vez que possibilita perceber a rentabilidade dos capitais próprios organizacional.

Fernandes *et al.* (2016) posiciona-se, assumindo que a sua aplicação remete para o conhecimento da percentagem de remuneração dos sócios detentores do capital próprio das organizações, permitindo a avaliação do retorno do investimento.

$$\textbf{Rentabilidade do capital próprio} = \frac{\textbf{Resultado Operacional}}{\textbf{Capital próprio}} \times 100$$

4.3- Rácios de estrutura ou endividamento

De acordo com Brandão (2014), a sua aplicação tem como objetivo não só conhecer as diferentes origens de capitais às quais uma organização recorre, como também permite a avaliação da capacidade organizacional em honrar os seus compromissos a médio e longo prazo.

- **Autonomia financeira** – Segundo o autor supracitado, este rácio debruça-se acerca da possibilidade de o ativo se encontrar a ser financiado pelos capitais próprios, ou alheios, provenientes de credores e/ou acionistas.

$$\textbf{Autonomia Financeira} = \frac{\textbf{Capitais próprios}}{\textbf{Capitais próprios+passivo}}$$

- **Solvabilidade** – Para Fernandes *et al.* (2016), trata-se de um indicador essencial na avaliação do risco a longo prazo, permitindo verificar o risco que pode estar associado aos credores.

$$\textbf{Rácio de Solvabilidade (RS)} = \frac{\textbf{Capital próprio}}{\textbf{Passivo}}$$

- **Rácio de endividamento** – De acordo com Fernandes *et al.* (2016), trata de analisar a dependência organizacional face ao capital alheio.

$$\textbf{Rácio de Endividamento} = \frac{\textbf{Passivo}}{\textbf{Capital Total (=Capital próprio+passivo)}}$$

- **Rácio de Estrutura do endividamento** – Trata-se, de acordo com Fernandes *et al.* (2016), de um rácio que analisa de que modo a carga de endividamento da organização é significativa, incidindo a curto, médio ou longo prazo, mediante a avaliação da estrutura temporal do capital alheio.

$$\textbf{Rácio de Estrutura de Endividamento (REE)} = \frac{\textbf{Passivo corrente}}{\textbf{Passivo}}$$

- **Rácio de gastos de financiamento (RGF)** – Para Fernandes *et al.* (2016), este indicador debruça-se sobre a relação do volume total de gastos do financiamento perante o volume de negócio organizacional.

$$\textbf{Rácio de Gastos de financiamento (RGF)} = \frac{\textbf{Gastos de financiamento}}{\textbf{Volume de negócio}}$$

- **Rácio de estabilidade de financiamento** – De acordo com Fernandes *et al.* (2016), este rácio analisa de que forma os recursos organizacionais estáveis financiam o investimento, transmitindo uma situação de estabilidade e consistência.

$$\textbf{Rácio de estabilidade do financiamento (REF)} = \frac{\textbf{Recursos Estáveis}}{\textbf{Capital total}}$$

5. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo abordar os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta dissertação.

Será apresentada a metodologia a ser utilizada, os métodos de recolha de dados e o tratamento destes mesmos, com o objetivo de tornar mais elucidativo a análise e discussão dos dados.

5.1 - Apresentação da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é estudar a sustentabilidade financeira numa IPSS por um período de 5 anos. Para tal, e dado a complexidade que o tema tem subjacente a si, irá ser efetuado um estudo de caso a uma IPSS em particular: a Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras.

a) Caracterização organizacional

A Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras é uma IPSS composta por diversas respostas sociais que se enquadram ao nível dos domínios social e saúde.

No que respeita à área social, são parte integrante desta IPSS: respostas sociais para a terceira idade: Lar de Idosos (com capacidade de resposta para 61 idosos) Centro de dia (preparado para receber 20 utentes) e Serviço de Apoio Domiciliário (com cobertura para 32 utilizadores); Respostas Sociais de apoio à Infância e Juventude: composto por infantário, onde estão presentes as valências berçário, creche e apoio pré-escolar, assim como Lar de Crianças e Jovens; Resposta social de apoio à comunidade: equipa de intervenção direta a famílias com Rendimento Social de Inserção (RSI). No que confere à área da saúde, a Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras possui duas estruturas, nomeadamente o Hospital Agostinho Ribeiro, onde se encontram disponíveis consultas e serviços com abrangência significativa, no que respeita a especialidades clínicas. É igualmente possível neste serviço a execução de exames complementares de diagnóstico.

Além da estrutura hospitalar, existe ainda uma Unidade de Cuidados Continuados, composta por três unidades: convalescença (com 14 camas), de média duração e reabilitação (composta por 18 camas) e de longa duração e manutenção (32 camas).

Em suma, podemos verificar que é de elevada abrangência o âmbito de intervenção da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, junto da população, podendo mesmo dizer-se que esta intervenção é essencial para esta comunidade.

b) Caracterização da pesquisa

Segundo Vellani & Maisa Ribeiro (2009), o conceito de sustentabilidade, conforme acima já foi mencionado, tem subjacente a sua aplicabilidade através do conceito de *triple bottom line*, que engloba em si a sustentabilidade social, a sustentabilidade económica e

a sustentabilidade ambiental. Para Armani (2001), este conceito apresenta-se organizacionalmente sobre dois enfoques: o enfoque gerencial e o enfoque sistémico.

Contudo, e curiosamente, apesar das IPSS serem instituições voltadas para o ser humano, quer ao nível da sua intervenção, quer ao nível dos seus recursos, verifica-se a inexistência, e até mesmo despreocupação na sua prática laboral, da criação de relatórios de sustentabilidade, onde estas três vertentes sejam abordadas por parte das IPSS, ou em que os vários sectores implícitos nos enfoques sistémico e gerencial sejam mencionados. Seja por desconhecimento ou outro fator, não se verifica, ao contrário do que sucede em organizações do sector lucrativo, a extrapolação da preocupação com o sector social e ambiental na gestão e organização interna, mesmo estando estas medidas muitas vezes implícitas do quotidiano institucional.

Diariamente, nas IPSS, são colocadas em prática medidas que se enquadram em todas estas vertentes. No entanto, apesar da sua existência e de serem efetivamente colocadas em prática, o seu registo é inexistente e a importância transmitida à sua presença é desconhecida e descurada, pela não focalização por parte das IPSS nestas questões. Esta ausência de procedimentos, implica que não exista uma focalização na prática diária destas medidas, e posterior gestão das consequências e resultados da sua implementação, promovendo uma melhoria progressiva e continuada.

Assim, este trabalho baseou-se na pesquisa da única vertente passível de ser estudada: a vertente financeira. Por obrigatoriedade implícita na entrega anual de contas por parte do sector público, todas as IPSS são possuidoras desta documentação.

“O Orçamento e Contas de Instituições Particulares de Solidariedade Social (OCIP) são um conjunto de obrigações contabilísticas que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e equiparadas passam a ter que cumprir, a partir do momento em que se registam como IPSS na Segurança Social.”

(Segurança Social, 2017)

Segundo Gil (2007) *apud* Gerhardt & Silveira (2009) uma pesquisa define-se como sendo

“...um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um

processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até à apresentação e discussão de resultados.”

Assim, pesquisar consiste num processo cujo objetivo é a procura de soluções e respostas a questões, através do método científico. Para se atingir tal feito, torna-se necessário a seleção e implementação de métodos de pesquisa, assim como de instrumentos, que permitam a recolha da informação necessária ao estudo em questão. Para Gil (2007) *apud* Gerhardt & Silveira (2009), forma como estes elementos se adequam e articulam à pesquisa é determinante para o sucesso desta.

Para Silveira & Córdova (2009) podem ser identificados diversos tipos de pesquisa, mediante o ponto de vista sobre o qual é analisado: a abordagem, a natureza, os objetivos e os procedimentos.

Quanto à Abordagem

- Quantitativa
- Qualitativa

Quanto à Natureza

- Pesquisa Básica
- Pesquisa Aplicada

Quanto aos Objectivos

- Pesquisa Exploratória
- Pesquisa Descritiva
- Pesquisa Explicativa

Quanto aos Procedimentos

- Pesquisa Experimental
- Pesquisa Bibliográfica
- Pesquisa Documental
- Pesquisa de Campo
- Pesquisa Ex-post-facto
- Pesquisa de Levantamento
- Pesquisacom Survey
- Estudo de caso
- Pesquisa Participante
- Pesquisa-ação
- Pesquisa Etnográfica
- Pesquisa Etnometodológica

Fig. 13 – Tipologias de Investigação

Fonte: autora, com base em Silveira & Córdova (2009)

Pela definição, quanto aos objetivos, este trabalho remete para uma pesquisa exploratória, uma vez que se pretende com este tipo de pesquisa, aumentar a familiaridade com determinada questão ou problema, neste caso em concreto com a sustentabilidade financeira desta IPSS, com o propósito de o tornar mais explícito. Segundo Gil (2007) *apud* Gerhardt & Silveira (2009) tal procedimento vai permitir a construção de hipóteses *a posteriori*.

Em função dos objetivos propostos, será efetuado em termos de abordagem, um estudo de carácter quantitativo.

Segundo Reichardt e Cook (1986) *apud* Carmo & Ferreira (2008) o método quantitativo é uma metodologia positivista, que se debruça na análise hipotético-dedutiva com vista à obtenção de resultados fiáveis, o que é específico e característico das ciências naturais.

Trata-se, na perspetiva de Gerhardt & Silveira (2009), de uma metodologia que proporciona uma compreensão mais específica do que se pretende que seja investigado. Simultaneamente, é também uma metodologia menos abrangente no que toca aos conceitos que são alvo de análise. Centra-se na objetividade dos dados existentes, através da exposição e posterior análise estatística da informação.

Todas as características que definem o método quantitativo, apontam para a importância e benefícios que a sua implementação trará na aplicabilidade a este mesmo estudo.

Em suma, o presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória com uma abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos, optou-se por um estudo de caso, em particular, o estudo da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras.

c) O Método de Estudo de Caso.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o recurso ao estudo de caso, ou seja, a uma única IPSS, a Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras.

O estudo de caso é, de acordo com Gil (2007) *apud* Gerhardt & Silveira (2009), uma modalidade de pesquisa que se destaca pela especificidade de análise a uma única entidade, bem definida e delimitada, com o propósito de conhecer aprofundadamente determinada situação ou acontecimento, procurando conhecer que aspetos a delimitam, definem e particularizam. A análise que pode ser depreendida mediante a implementação

desta modalidade de pesquisa, poder-se-á apresentar sob duas formas distintas. Poderá ter um carácter interpretativo, quando assenta na compreensão da realidade sobre pontos de vista pré-concebidos, ou por outro lado, ser pragmática, apresentando de forma coerente a totalidade do objeto de estudo sobre a perspectiva do investigador.

Neste estudo, a modalidade de pesquisa quantitativa é a que mais se enquadra, uma vez que o que se pretende com este estudo, é conhecer a sustentabilidade desta IPSS. Conforme já acima foi mencionado, a sustentabilidade nas IPSS, pela ausência de relatórios de sustentabilidade que contemplem a sustentabilidade sobre os três pontos de vista: financeira, ambiental e social, não poderá ser considerado, e somente poderá ser analisada esta questão através do fator financeiro. Assim sendo, a análise que será posta em prática será efetuada sobre uma perspectiva pragmática.

d) Instrumentos de Colheita de dados

Em qualquer investigação, de acordo com Carmo & Ferreira (2008), existem duas formas distintas de se proceder à obtenção de dados: a utilização de informação pré-existente, designada de informação secundária, e proceder à recolha de dados que se consideram essenciais para a prossecução da pesquisa, designados de informação primária.

A pesquisa documental, segundo Carmo & Ferreira (2008), centra-se na análise, tratamento e interpretação de toda a informação não tratada analiticamente, e que se encontra presente em suportes estáveis, como sejam suportes *áudio, script, vídeo, informo*.

Nesta pesquisa, será efetuada uma recolha de informação pré-existe, ou seja, será utilizado o recurso a informação documental. A documentação em causa será documentação oficial não publicada (entre os anos 2011 e 2012) e publicada (a partir de 2013), e diz respeito aos Balanços e Demonstrações de Resultados da IPSS em causa, a Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, num período de 5 anos: entre os anos de 2011 (ANEXO A), 2012 (ANEXO B), 2013 (ANEXO C), 2014 (ANEXO D) e 2015 (ANEXO E).

Segundo Fernandes *et al.* (2016), o Balanço é um documento estático, que consiste num dos principais documentos de análise financeira. Neste, é possível percecionar a situação financeira de uma entidade num determinado período, (sendo este geralmente de um ano),

nomeadamente no que respeita aos valores que a organização detém, e que refletem a sua situação patrimonial, quer a nível de passivos, quer de ativos.

Para o autor supracitado, a demonstração de resultados, pelo contrário, trata-se de um documento que apresenta os montantes provenientes dos resultados obtidos, sejam eles ganhos ou gastos, e as componentes que contribuíram para estes mesmos resultados.

Para a obtenção desta documentação, foi necessário solicitar pedido formal junto do Sr. Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras (ANEXO F), uma vez que à data da recolha, esta documentação não era de acesso público. Este acesso somente se tornou obrigatório, através do Novo Estatuto Jurídico das IPSS - Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de Novembro.

6. Apresentação e análise de dados

Os dados apresentados dizem respeito, numa primeira fase, à conjugação dos valores provenientes dos balanços e demonstrações de resultados, no período de 2011 a 2015. Através desta conjugação, é possível uma maior perceção dos dados constantes nestes mesmos documentos, assim como proporciona uma análise mais facilitada.

De seguida, será apresentada uma tabela onde constam os valores obtidos após análise aos diversos rácios, e por fim, serão apresentados gráficos relativos à análise dos cinco anos em causa, de modo a tornar a informação mais sucinta e perceptível.

BALANÇOS Rubricas / Anos	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
ACTIVO NÃO CORRENTE					
Ativos fixos tangíveis	7.829.665,37€	11.685.993,25€	11.357.941,93€	11.196.399,46€	10.920.483,19€
Bens do património histórico e cultural	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Propriedades de Investimento	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Ativos intangíveis	0,00€	7.094,49€	6.039,01€	3.395,42€	11.828,37€
Investimentos financeiros	0,00€	0,00€	67,22€	522,14€	3.287,83€
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/ Doadores/Associados/Membros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outros	246.509,18€	54.578,50€	162.240,14€	430.177,56€	292.302,21€
	12.076.174,55€	11.747.666,24€	11.526.288,30€	11.630.494,58€	11.227.901,60€

Tabela 8: Relação de ativos não correntes – 2011-2015

ACTIVO CORRENTE					
Inventários	218.996,69€	141.939,93€	153.126,87€	153.360,13€	121.320,15€
Clientes	4.918.842,62€	5.233.451,92€	5.531.630,85€	4.551.985,15€	3.784.192,25€
Adiantamentos a fornecedores	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Estado e outros entes públicos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	10.643,57€
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/ Doadores/Associados/Membros	0,005	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outras contas a receber	695.741,29€	108.491,84€	248.566,42€	121.973,59€	2.358.926,28€
Diferimentos	11.580,59€	12.008,25€	12.199,11€	7.562,86€	16.396,21€
Outros ativos financeiros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Caixa e depósitos bancários	366.904,15€	757.719,93€	1.063.087,74€	2.683.424,16€	4.906.770,81€
Outros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
	6.212.065,34€	6.253.611,87€	7.008.610,99€	7.518.305,89€	11.198.249,27€
TOTAL DO ATIVO	18.288.239,89€	18.001.278,11€	18.534.899,29€	19.148.800,47€	22.426.150,87€

Tabela 9: Relação de ativos correntes – 2011-2015

Rubricas / Anos	2011	2012	2013	2014	2015
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO					
FUNDOS PATRIMONIAIS					
Fundos	255.099,34€	255.099,34€	255.099,34€	225.099,34€	225.099,34€
Excedentes Técnicos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Reservas	599.360,42€	74.884,95€	74.884,95€	74.884,95€	74.884,95€
Resultados transitados	3.689.477,93€	4.481.368,02€	5.993.824,89€	6.927.609,07€	8.963.411,42€
Excedentes de revalorização	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outras variações de fundos patrimoniais	4.189.590,85	4.554.971,55€	4.495.699,98€	4.429.822,30€	5.994.862,20€
	8.733.528,54€	9.366.323,86€	10.819.509,16€	11.687.415,66€	15.288.257,91€
Resultado líquido do período	222,27€	1.512.456,87€	1.436.349,56€	1.571.378,02€	2.055.308,27€
TOTAL DO FUNDO DE CAPITAL	9.498.750,81€	10.878.780,73€	12.255.858,72€	13.262.730,68€	17.343.566,18€

Tabela 10: Relação de fundos patrimoniais – 2011-2015

PASSIVO					
PASSIVO NÃO CORRENTE					
Provisões	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Provisões específicas	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Financiamentos obtidos	3.454.146,49€	3.214.790,15€	2.894.224,38€	2.735.279,70€	2.350.29,63€
Outras contas a pagar	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
	3.454.146,49€	3.214.790,15€	2.894.224,38€	2.735.279,70€	2.350.291,63€

Tabela 11: Relação de passivo não corrente – 2011-2015

PASSIVO CORRENTE					
Fornecedores	3.668.581,58€	3.227.386,91€	2.654.504,23€	2.411.965,96€	2.079.544,87€
Adiantamentos de clientes	0,00€	5.159,18€	0,00€	44.160,30€	131.621,03€
Estado e outros entes públicos	79.595,91€	74.584,63€	113.583,47	107.292,12€	82.155,85€
Acionistas e sócios	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/ Doadores/Associados/Membros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Financiamentos obtidos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Diferimentos	186.339,06€	81.310,52€	81.756,20€	39.944,72€	15.000,00€
Outras contas a pagar	1.400.826,04€	519.265,99€	534.972,29€	547.363,99€	423.971,31€
Outros passivos financeiros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outros	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
	5.335.342,59€	3.907.707,23€	3.384.816,19€	3.150.727,09€	2.732.293,06€
TOTAL DO PASSIVO	8.789.489,08€	7.122.497,38€	6.279.040,57€	5.886.006,79€	5.082.584,69€
TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO	18.288.239,89€	18.001.278,11€	18.534.899,29€	19.148.8000,47€	22.426.150,87€

Tabela 12: Relação de passivos correntes – 2011-2015

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Rubricas / Anos	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas e serviços prestados	10.793.186,01€	11.887.900,36€	12.403.343,30€	12.317.085,99€	13.054.155,67€
Subsídios, doações e legados à exploração	1.451.526,16€	1.328.272,89€	1.259.488,32€	1.259.055,43€	1.291.825,74€
ISS, IP – Centros Distritais	4.013.723,20€	960.183,51€	957.671,48€	985.120,49€	1.011.818,90€
Outros	437.802,96€	368.089,38€	301.816,48€	273.934,94€	280.006,84€
Variação nos inventários da produção	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Trabalhos para a própria entidade	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-4.287.718,48€	-1.389.076,39€	-1.426.127,37€	-1.560.229,73€	-1.464.832,65€
Fornecimentos e serviços externos	-7.425.041,24€	-7.474.274,64€	-7.841.897,50€	-7.466.786,21€	-7.523.998,27€
Gastos com pessoal	-2.151.965,78€	-2.355.636,60€	-2.404.661,47€	-2.453.161,84€	-2.638.528,93€
Ajustamentos de inventario (perdas/reversões)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Imparidades de dívidas a receber (perdas /reversões)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	-42,334,82€
Provisões (aumentos/reduções)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Provisões Específicas (aumentos/ reduções)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outras Imparidades (perdas / reversões)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Aumentos/ Reduções de Justo Valor	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Outros rendimentos e Ganhos	247.894,47€	226.288,61€	183.873,51€	244.416,59€	335.739,97€

Outros gastos e perdas	-300.946,10€	-85.513,91€	-54.548,47€	-81.129,10€	-294.799,19€
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos	1.326.935,04€	2.137.960,32€	2.119.470,32€	2.259.971,13€	2.737.227,52€
Gastos/Reversões de depreciação de amortização	-463.209,90€	-512.717,51€	-637.424,56€	650.713,36€	-642.791,38€
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	863.725,14€	1.625.242,81€	1.482.045,76€	1.609.239,77€	2.094.436,14€
Juros e rendimentos similares obtidos	3.677,48€	877,97€	20.321,04€	27.299,16€	15.667,10€
Juros e gastos similares suportados	-102.180,35€	-113.663,91€	-66.017,24€	--61.160,91€	-54.794,97€
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	765.222,27€	1.512.456,87€	1.436.349,56€	1.575.378,02€	2.055.308,27€
Imposto sobre o rendimento do período	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
RESULTADO LIQUIDO DO PERIODO	765.222,27€	1.512.456,87€	1.436.349,56€	1.575.378,02€	2.055.308,27€

Tabela 13: Relação de demonstração de resultados – 2011-2015

Rácios de análise financeira

Rácios	2011	2012	2013	2014	2015
Rácios de liquidez geral					
Liquidez geral	1,796357065	1,945262677	2,421568465	2,748642826	4,76461936
Rácio de Fundo de maneo liquido	2.753.919,00	3.038.821,00	4.114.366,00	4.783.026,00	8.847.951,00 €
Rácio de Tesouraria liquida	366.904,00	757.719,00	1.063.087,00	2.683.424,00	4.906.770,00
Rácios de estrutura ou endividamento					
Rácio de autonomia financeira	0,5194	0,6043	0,6612	0,7308	0,7734
Rácio de Solvabilidade	1,0806	1,5274	1,9519	2,2533	3.4124
Rácio de endividamento	0,4806	0.3957	0,3388	0,3074	0.2266
Rácio de estrutura de endividamento	0,3934	0,4516	0.4609	0.4647	0,4624
Rácios de rentabilidade / rendibilidade					
Rácio de rentabilidade de investimento	4,7228	9,0285	7,9959	8,4039	9,3393
Rácio de rentabilidade do capital próprio	9,0930	14,9396	120925	12,1335	12,0762

Tabela 14 – Relação da análise de rácios financeiros



Gráfico nº 1 – Liquidez Geral

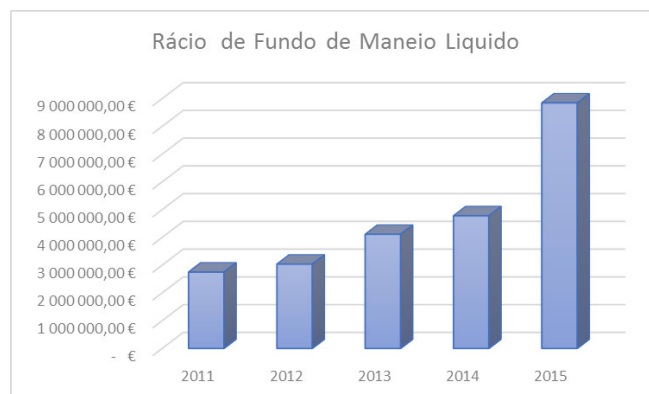


Gráfico nº 2 - Rácio de Fundo de Maneio Líquido



Gráfico nº 3 – Rácio de Tesouraria Líquida Financeira

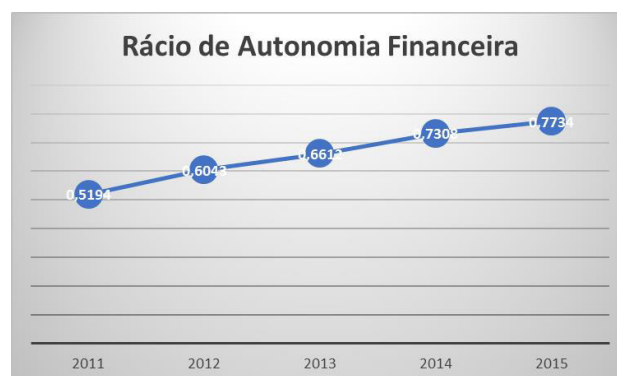


Gráfico nº 4 – Rácio de Autonomia

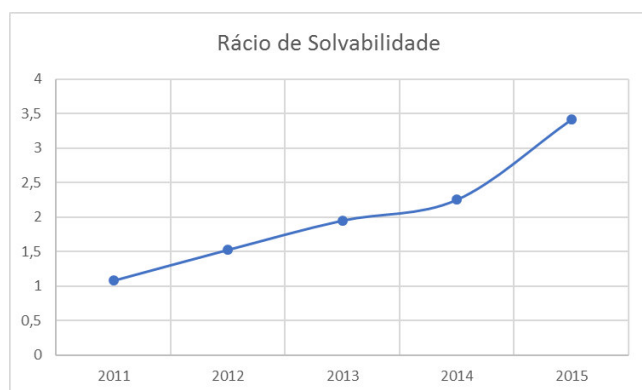


Gráfico nº 5 – Rácio de Solvabilidade

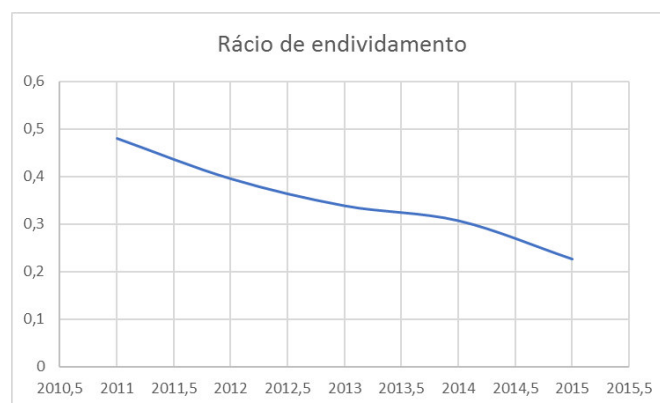


Gráfico nº 6 – Rácio de Endividamento

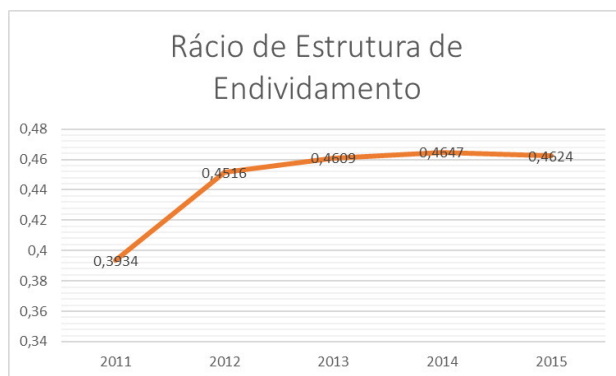


Gráfico nº 7– Rácio de Estrutura de Endividamento

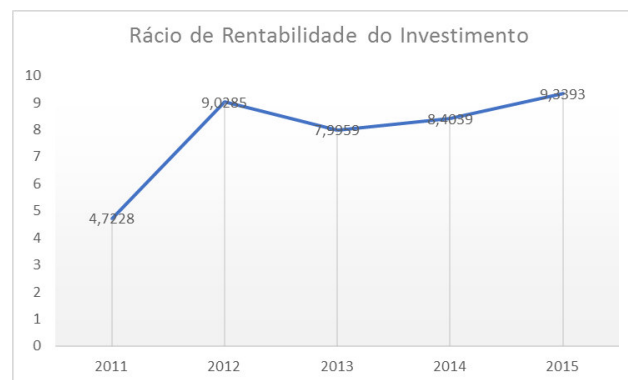


Gráfico nº 8 – Rácio de Rentabilidade do Investimento

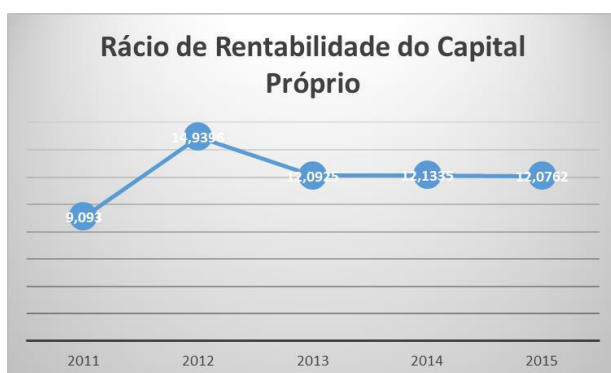


Gráfico nº 9 - Rácio de Rentabilidade do Capital Próprio

7. Discussão de dados

7.1 - Rácios de liquidez

Os indicadores de liquidez são indicadores que nos permitem perceber, através da sua análise, se uma organização se encontra capaz de honrar os seus compromissos a curto prazo.

Na análise ao rácio de liquidez geral podemos verificar que este valor se apresenta ao longo dos anos, sempre superior a 1, ou seja, equivalendo a 100%, sendo ainda de ressaltar que nos anos de 2013, 2014 e 2015, este valor ultrapassa o valor 2, ou seja, 200%. Verifica-se ainda que este aumento é gradual ao longo dos anos, com exceção do ano de 2015, onde este valor cresce acentuadamente.

Assim, se a liquidez geral se apresenta com valores superiores a 1, significa que os valores do ativo corrente se apresentam superiores aos valores do passivo corrente, o que em termos práticos se resume a que esta organização possui um conjunto de ativos que lhe permite solver os seus compromissos de curto prazo. O ano de 2011, que compreende os valores mais baixos verificados, podemos verificar que a instituição poderia liquidar 86% dos seus passivos correntes, e mesmo assim estaria com capacidade financeira de assumir o pagamento dos seus créditos a curto prazo.

Quanto à análise do fundo de manuseio líquido, podemos verificar que os valores correspondentes têm aumentado de forma significativa ao longo dos cinco anos de análise, apresentando em 2011, o ano inicial de estudo, com valores na ordem dos 2.000.000,00 € e em 2015, valores já a rondar os 9.000.000,00 €. Deste modo, podemos assumir que a organização vem a apresentar, à medida que os anos avançam, uma maior capacidade de fazer face aos seus compromissos a longo prazo, uma vez que a sua situação financeira é generosa, pois apresenta meios financeiros suficientes para fazer face à sua dívida corrente.

A tesouraria líquida é o indicador que melhor reflete a liquidez imediata de uma instituição. No caso da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras podemos verificar que no período compreendido entre os anos de 2011 e 2013 houve um aumento substancial desse valor, que quase se duplica de ano para ano, atingindo, no ano de 2015 o valor mais elevado, apresentando valores que rondam os 5.000.000,00 €. Importa mencionar ainda

que do ano 2011 para o ano de 2015, verificou-se um aumento dos valores do rácio de Tesouraria Líquida na ordem dos 1337% o que reflete um aumento significativo destes valores.

Desta forma, podemos verificar que, em termos de tesouraria líquida, a Instituição apresenta acentuada capacidade de suprir os seus compromissos a curto prazo.

7.2 - Rácios de estrutura ou endividamento

Após estudo dos rácios de autonomia financeira e endividamento, podemos constatar que no ano de 2011 a instituição financiou a sua atividade em 52% dos seus capitais próprios, e 48% com base em capitais alheios. Em 2012 a percentagem dos valores do financiamento com capitais próprios subiu para os 60% contra 40% de capitais alheios. No ano de 2013 o recurso a capitais próprios teve nova subida, 66%, sendo que o recurso a capital alheio diminuiu assim para os 34%. No ano que se seguiu a tendência manteve-se, passando a instituição a recorrer a 70% dos seus capitais próprios e somente 30% de capitais alheios. Em 2015, o aumento do recurso a capitais próprios manteve-se, verificando-se ainda assim, uma subida mais significativa, para os 77%. O recurso a capitais alheios para o financiamento da atividade organizacional diminuiu para os 23%.

Em suma, de 2011 para 2015 a Santa casa da Misericórdia de Felgueiras passou a financiar a sua atividade com recurso a capital próprio de 52% para 77%, diminuindo assim significativamente, neste espaço temporal, o recurso a capitais alheios de 48% para 23%. Deste modo, podemos verificar que existe uma tendência desta instituição para proceder ao cumprimento dos seus compromissos a médio/longo prazo, sobretudo com uso e recurso a capital próprio, em detrimento de recurso a capital alheio.

No que respeita solvabilidade pode-se verificar que esta assume sempre valores superiores a 1, chegando mesmo a atingir os valores 2 e 3. O seu aumento é gradual à medida que os anos avançam, sendo que de 2014 para 2015 este aumento é significativo, aproximando-se do 3,5 em 2015.

Desta análise depreende-se que a Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras detém capital próprio suficiente para assegurar a cobertura dos créditos que possui a médio/longo prazo, uma vez que o financiamento da instituição não provém dos seus credores. Tal situação

reflete um nível de risco reduzido, se não inexistente, para estes mesmos, em especial nos anos de 2014 e 2015, pois em caso de insolvência o risco de perda é menor.

No que respeita ao rácio de estrutura do endividamento, verifica-se uma diminuição gradual destes valores, que se inicia em 2011 na ordem dos 48%, e que ao longo dos anos decresce para os 22%. Tal situação demonstra uma diminuição no peso do passivo corrente no endividamento organizacional, ainda que este mesmo não seja significativo, uma vez que assume valores, ao longo dos anos em destaque, na ordem dos 50%. Esta diminuição representa um aumento da capacidade organizacional na obtenção de empréstimos, uma vez que ao apresentar estes valores, a organização é vista pelos seus credores gerais e financeiros como não tendo capacidade para endividamento dado a evidente autonomia financeira que possui.

7.3 - Rácios de rentabilidade /rendibilidade

De acordo com a análise da rentabilidade do investimento total ao longo deste período, sabemos que quanto maior for o valor da rentabilidade do investimento, melhor será a performance da organização na utilização dos seus investimentos.

No caso da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, em concreto, podemos verificar um retorno global de investimento que se inicia a 4,72% do capital investido em 2011, passando de imediato para os 9,03% no ano seguinte. Nos anos que se seguem, verifica-se uma descida para os 8% em 2013, à qual se segue nos dois anos seguintes uma subida gradual para 8,4% e 9,34% para 2014 e 2015, respetivamente.

A análise da rentabilidade do capital próprio mede a taxa de retorno de investimento. Podemos depreender pela análise desta que, em 2011 era de 9,1%, apresentando-se como a percentagem mais reduzida do período em análise. Posteriormente, em 2012 aumentou significativamente para os 14,94%, sendo este o valor o mais elevado, apresentado no período. Nos anos que se seguiram, de 2013, 2014 e 2015, verificou-se uma redução, ficando pelos 12%, 12,13% e 12,8%, respetivamente.

O ano mais significativo, em termos de rentabilidade do capital próprio para a organização, foi o ano de 2012, uma vez que teve uma rentabilidade de 14,94%, ou seja, numa situação normal, não se tratando duma IPSS, onde os lucros não são distribuídos, os sócios e acionistas teriam uma rentabilidade de 14,94% sobre os seus investimentos.

Conclusões

Finda a análise efetuada, é de ressaltar duas questões essenciais.

Conforme já foi mencionado, a sustentabilidade de uma organização pode centrar-se sobre duas perspetivas distintas: o conceito de *Triple bottom line*, e os enfoques gerencial e sistémico. No entanto, não existe por parte das organizações sensibilidade para se focarem nestes pontos, que são essenciais à sua diferenciação e existência.

Por questões de obrigatoriedade legal, foi-se incutindo ao longo dos anos, a este tipo de organizações uma crença, que se sabe atualmente que é disforme e limitadora, do conceito de sustentabilidade, resumindo-o à questão financeira.

Atualmente, ao longo do exercício laboral, são implementadas diversas medidas por parte das OSFL, cuja importância é descurada. São medidas que se enquadram nos diversos domínios que abarcam a sustentabilidade, seja ela mais extrínseca, abarcando o conceito *triple bottom line*, ou mais intrínseca, tendo como base os enfoques gerencial e sistémico. No entanto, o registo da existência e aplicabilidade destas é totalmente inexistente. Contrariamente ao que já podemos verificar em grande parte das OCFL, não são criadas, por parte das OSFL quaisquer registos da sua existência, analisados os seus resultados e implicações práticas, sejam estas positivas, ou negativas, e não são planificadas medidas de melhoria, aniquilação ou repetição destas. Além disso, não é colocada nunca a possibilidade da aplicabilidade destas medidas em valências paralelas ou até mesmo em instituições similares, ou pertencentes à mesma rede, uma vez que a existência fica limitada ao momento da sua aplicabilidade organizacional. Assim, aparte das diretrizes obrigatórias de funcionamento organizacional, as instituições não possuem acesso a informação acerca do funcionamento organizacional de outras instituições, o que limita o seu desenvolvimento como organização.

A ausência da importância atribuída à sustentabilidade, e a falta de registos sobre esta matéria e a sua aplicabilidade promove a uma perda de informação sobre metodologias de organização e funcionamento organizacional que é crucial para o crescimento e desenvolvimento deste sector.

No caso específico da Santa Casa da Misericórdia de Felgueiras, tal como sucede na maioria das IPSS, não se verifica ainda a existência de relatórios de sustentabilidade que

foquem as medidas implementadas na organização nos domínios do conceito de sustentabilidade, o que resulta numa perda de informação essencial em termos de gestão organizacional, que poderia ser reaproveitada para o seu desenvolvimento como organização, beneficiando também outras instituições no seu crescimento, pela reimplementação das boas práticas.

Em termos financeiros, podemos depreender que a Santa casa da Misericórdia de Felgueiras encontra-se numa situação significativamente estável, cumprindo as condições essenciais para o cumprimento dos seus compromissos quer no imediato, quer a médio/ longo prazo, com tendência para a melhoria gradual da sua situação ao longo dos anos. Além disto, importa salientar ainda que o recurso a capitais alheios por parte desta entidade é de ano para ano inferior, o que leva a que esta recorra maioritariamente aos rendimentos provenientes das suas atividades para fazer face aos seus compromissos, o que demonstra elevada capacidade de se auto sustentar, o que a coloca, assim, numa situação privilegiada.

BIBLIOGRAFIA

- Armani, D. (2001). O Desenvolvimento Institucional das ONG's no Brasil. Em S. d. Ministério da Saúde (Ed.), *AIDS e Sustentabilidade: sobre ações das Organizações da sociedade Civil/ coordenação nacional de DST e AIDS*. Brasília: Ministério da Saúde.
- Assis, M., Mello, G., & Slomski, V. (2006). *Transparência nas entidades do terceirosector. A Demonstração do Resultado Económico como Instrumento de Mensuração de Desempenho*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - O desafio da Inovação Social* (3ª Edição ed.). Porto: Impulso Positivo.
- Azevedo, C., & Franco, R. (2012). Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. Em C. Azevedo, & R. M. Franco, *Gestão de Organizações Sem fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.
- Benites, L., & Polo, E. (2013). *A Sustentabilidade como Ferramenta Estratégica empresarial: Governança Corporativa e Aplicação do Tripé Bottom Line in Masisa*. São Paulo: Santa Maria.
- Brandão, E. (2014). *Finanças* (8ª ed.). Lisboa: Publidisa.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação - Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carneiro, A., Oliveira, D., & Torres, L. (2011). *Accountability e prestação de Contas das Organizações do Terceiro Sector: uma abordagem à Relevância da Contabilidade*. (Vols. V. 6, nº 2). Rio de Janeiro: Sociedade, Contabilidade e Gestão.
- Carrilho, T. (2008). Conceito de Parceria- tres projectos locais de promoção do emprego. Em *Análise Social* (1ª ed., Vol. XLIII, pp. 81-107).
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientações de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Constituição da Republica Portuguesa*. (1976). Obtido de AR - Assembleia da Republica.pt: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Conta Satélite da Economia Social - 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Dias, C., & Rodrigues, R. (2002). Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders . *Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: IPROAD/UFPE:ANPAD.
- Direitos dos Estados Membros*. (2013). Obtido em 29 de 11 de 2016, de European Justice - Portugal: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-pt-maximizeMS-en.do?clang=pt&member=1
- Esgaio, A., & Carmo, H. (2010). Intervenção Local e Gestão de Parcerias. *Capacitação Para Advocacy e Controle Social em Saúde da Mama - Material de Apoio* (pp. 13- 21). Salvador da Bahia: Femama.

- Evolução do Sistema de Segurança Social*. (14 de Maio de 2015). Obtido em 28 de Outubro de 2016, de Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social>
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise Financeira - Teoria e Prática* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal. *Actas dos Ateleiers do V Congresso Português de Sociologia - Sociedade Contemporânea: Reflexividade e Acção - Atelier: Mercado, Emprego e Acção.*, (pp. 1-10). Braga.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Rio Grande do Sul - Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.
- Oliveira, W. (2011). *Terceiro Sector e o Desafio da Sustentabilidade: Estudo de Multicasos do ONGs negras em Salvador- Bahia - Brazil - Dissertação de Mestrado*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.
- ONU. (2001). *Contabilidade da Gestão Ambiental: Procedimentos e Princípios*. Nova York: Divisão para o movimento sustentável das Nações Unidas. Obtido em 11 de 11 de 2016, de www.un.org/esa/sustdev/publications/emeportuguese.pdf
- Parente, C. (2014). A Gestão de Recursos Humanos Assalariados. Em C. Parente, *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 175- 200). Porto: Universidade do Porto.
- Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues, R. (2012). *Fundamentos de Gestão* (4ª Edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para Referenciação teórica e Conceptual. V *Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção ; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*. Braga.
- Quintão, C. (2011). *O terceiro -sector e a sua Renovação em Portugal - Uma abordagem preliminar*. Universidade do Porto, Instituto de Sociologia. Porto: FTC - Fundação para a Ciência e Tecnologia. Obtido de http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx
- Rechera, H. (22 de Maio de 2015). *Hierarquia das Leis em Portugal*. Obtido de ProfLusos: <https://proflusos.blogspot.pt/2015/05/hierarquia-da-leis-em-portugal.html>
- Santos, A. F. (2015). *Análise da Viabilidade Económico- financeira de uma IPSS: Fundação Nossa Senhora da Guia em Avelar*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Coimbra.
- Silva, S., Santos, N., Mota, J., & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares da Solidariedade Social em Portugal*.
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como factor de Inclusão Social*. POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir.
- Teixeira, P. (2012). Avaliação nas OSFL. Em C. Azevedo, R. Franco, & J. Menezes, *Gestão de Organizações sem fins lucrativos - O desafio da inovação social*. Porto: Impulso Positivo.

- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Vargas, R. (2010). *Capacitação para Advocacy e Controle Social em saúde da mama*. Salvador: Ameica Cancer Association.
- Vellani, C., & Maisa Ribeiro. (2009). Sustentabilidade e Contabilidade. *IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)* (pp. 187-206). São Paulo: Editora Científica Sandra Rolin Ensslin.

ANEXO A

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

RELATÓRIO DE CONTAS

ANO - 2011

**PEÇAS FINAIS
DE
APRESENTAÇÃO DE CONTAS**

ANO / 2011

Mapa de Balanço (Mapa B)

Ano das contas: 2011

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa B. Mapa de Balanço

Mapa B - Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2011	2010
ACTIVO			
Activo não corrente	Nota 1 1	7 829 665,37	7 697 135,98
Activos fixos tangíveis		0,00	0,00
Bens do património histórico e cultural		0,00	0,00
Propriedades de investimento		0,00	0,00
Activos intangíveis		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outros	Nota 1 2	4.246.509,18	1.454.377,35
		12.076.174,55	9.151.513,33
Activo corrente			
Inventários	Nota 1 3	218.996,69	102 730,99
Clientes	Nota 1 4	4.918 842,62	3.457 569,72
Adiantamentos a fornecedores		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outras contas a receber	Nota 1 5	695.741,29	1 248 802,55
Diferimentos	Nota 1.6	11 580,59	10 966,02
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	Nota 1 7	366.904,15	492.001,37
Outros		0,00	0,00
		6.212.065,34	5.312.070,65
		18.288.239,89	14.463.583,98
Total do Activo			
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos Patrimoniais			
Fundos		255 099,34	255.099,34
Excedentes técnicos		0,00	0,00
Reservas		599 360,42	599 360,42
Resultados transitados		3 689 477,93	2.406.127,76
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Outras variações nos fundos patrimoniais		4.189.590,85	4.301.785,06
	Nota 1 8	8.733.528,54	7.562.372,58
		765 222,27	1.283.350,17
		9.498.750,81	8.845.722,75
Resultado líquido do período			
Total do fundo de capital			
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Provisões específicas		0,00	0,00
Financiamentos obtidos	Nota 1 9	3.454.146,49	1 897 993,49
Outras contas a pagar		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		3.454.146,49	1.897.993,49



DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA
UNIDADE DE PRESTAÇÕES E IPSS
NÚCLEO DE ORÇAMENTO E CONTAS DE IPSS

Mapa de Balanço (Mapa B)

Ano das contas: 2011

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa B. Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2011	2010
Passivo corrente			
Fornecedores	Nota 1.10...	3.668.581,58	2.601.372,38
Adiantamentos de Clientes		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	Nota 1.11...	79.595,91	97.825,62
Accionistas / Sócios		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Diferimentos	Nota 1.12...	186.339,08	274.846,32
Outras contas a pagar	Nota 1.13...	1.400.826,04	745.823,42
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		5.335.342,59	3.719.867,74
Total do Passivo		5.335.342,59	3.719.867,74
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		18.288.239,89	14.463.583,98



DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA
UNIDADE DE PRESTAÇÕES E IPSS
NÚCLEO DE ORÇAMENTO E CONTAS DE IPSS

Demonstração dos Resultados por Naturezas (Mapa A)

Ano das contas: 2011

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Número RS/Actividades agregadas: 10

Mapa A. Demonstração dos resultados por Naturezas

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2011	2010
Vendas e serviços prestados	Nota 2.1 ...	10 793 186,01	9 347 145,20
Subsídios, doações e legados à exploração		1 451 526,16	1 533 800,29
ISS, IP – Centros Distritais	Nota 2.2 ...	1 013 723,20	1 009 561,71
Outros	Nota 2.3 ...	437 802,96	524 238,58
Variação nos Inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	Nota 2.4 ...	-1.287 718,48	-965 141,85
Fornecimentos e serviços externos	Nota 2.5 ...	-7.425 041,24	-6 373 935,93
Gastos com pessoal	Nota 2.6 ...	-2 151 965,78	-1.940 633,80
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	Nota 2.7 ...	247 894,47	275 990,24
Outros gastos e perdas	Nota 2.8 ...	-300 946,10	-146 473,70
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		1.326.935,04	1.730.750,45
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	Nota 2.9 ...	-463 209,90	-391 787,38
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		863.725,14	1.338.963,07
Juros e rendimentos similares obtidos	Nota 2.10...	3 677,48	254,08
Juros e gastos similares suportados	Nota 2.11...	-102 180,35	-55 866,98
Resultado antes de impostos		765.222,27	1.283.350,17
Imposto sobre rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		765.222,27	1.283.350,17

ANEXO B

Mapa de Balanço (Mapa B)

Ano das contas: 2012

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa B. Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2012	2011
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	Nota 1 1	11.685.993,25	7.829.665,37
Bens do património histórico e cultural		0,00	0,00
Propriedades de investimento		0,00	0,00
Activos intangíveis	Nota 1 1	7.094,49	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outros	Nota 1 2	54.578,50	4.246.509,18
		11.747.666,24	12.076.174,55
Activo corrente			
Inventários	Nota 1 3	141.939,93	218.996,69
Clientes	Nota 1 4	5.233.451,92	4.918.842,62
Adiantamentos a fornecedores		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outras contas a receber	Nota 1 5	108.491,84	695.741,29
Diferimentos	Nota 1 6	12.008,25	11.580,59
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	Nota 1 7	757.719,93	366.904,15
Outros		0,00	0,00
		6.253.611,87	6.212.065,34
Total do Activo		18.001.278,11	18.288.239,89
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos Patrimoniais			
Fundos		255.099,34	255.099,34
Excedentes técnicos		0,00	0,00
Reservas		74.884,95	599.360,42
Resultados transitados		4.481.368,02	3.689.477,93
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Outras variações nos fundos patrimoniais		4.554.971,55	4.189.590,85
	Nota 1 8	9.366.323,86	8.733.528,54
Resultado líquido do período		1.512.456,87	785.222,27
Total do fundo de capital		10.878.780,73	9.498.750,81
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Provisões específicas		0,00	0,00
Financiamentos obtidos	Nota 1 9	3.214.790,15	3.454.146,49
Outras contas a pagar		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		3.214.790,15	3.454.146,49

Mapa de Balanço (Mapa B)

Ano das contas: 2012

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa B Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2012	2011
Passivo corrente			
Fornecedores	Nota 1 10	3 227.386,91	3 668 581,58
Adiantamentos de Clientes	Nota 1 11	5 159,18	0,00
Estado e outros entes públicos	Nota 1 12	74 584,63	79 595,91
Accionistas / Sócios		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Diferimentos	Nota 1 13	81 310,52	186 339,06
Outras contas a pagar	Nota 1 14	519.265,99	1 400 826,04
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		3.907.707,23	5.335.342,59
Total do Passivo		7.122.497,38	8.789.489,08
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		18.001.278,11	18.288.239,89

Demonstração dos Resultados por Naturezas (Mapa A)

Ano das contas: 2012

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Número RS/Actividades agregadas: 13

Mapa A. Demonstração dos resultados por Naturezas

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2012	2011
Vendas e serviços prestados	Nota 2.1 ...	11 887 900,36	10 793 186 01
Subsídios, doações e legados à exploração		1 328 272,89	1 451 526 16
ISS, IP - Centros Distritais	Nota 2.2 ...	960 183,51	1 013 723 20
Outros	Nota 2.3 ...	368 089,38	437 802 98
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	Nota 2.4 ...	-1.389 076,39	-1 287 718 48
Fornecimentos e serviços externos	Nota 2.5 ...	-7 474 274,64	-7 425 041 24
Gastos com pessoal	Nota 2.6 ...	-2.355 636 60	-2 151 965 78
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	Nota 2.7 ...	226 288,61	247 894 47
Outros gastos e perdas	Nota 2.8 ...	-85 513,91	-300 946 10
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		2.137.960,32	1.326.935,04
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	Nota 2.9 ...	-512 717,51	-463 209 90
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		1.625.242,81	863.725,14
Juros e rendimentos similares obtidos	Nota 2.10...	877 97	3 677 48
Juros e gastos similares suportados	Nota 2.11...	-113 663,91	-102 180 35
Resultado antes de impostos		1.512.456,87	765.222,27
Imposto sobre rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		1.512.456,87	765.222,27

ANEXO C



DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA
UNIDADE DE PRESTAÇÕES E IPSS
NÚCLEO DE ORÇAMENTO E CONTAS DE IPSS

Mapa de Balanço (Mapa B)

Ano das contas: 2013

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa B. Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2013	2012
Passivo corrente			
Fornecedores	1.11	2.654.504,23	3.227.386,91
Adiantamentos de Clientes		0,00	5.159,18
Estado e outros entes públicos	1.12	113.583,47	74.584,63
Accionistas / Sócios		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Diferimentos	1.13	81.756,20	81.310,52
Outras contas a pagar	1.14	534.972,29	519.265,99
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
Total do Passivo		3.384.816,19	3.907.707,23
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		6.279.040,57	7.122.497,38
		18.534.899,29	18.001.278,11

Balanço

Ano das Contas: 2013

(Valores em Euros)

Rubricas	Notas	Exercício 2013	Exercício 2012
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	1.1	11.357.941,93	11.685.993,25
Propriedades de Investimento			
Goodwill			
Activos intangíveis	1.1	6.039,01	7.094,49
Investimentos financeiros	1.2	67,22	
Activos biológico			
Participações financeiras - método eq. patr.			
Participações financeiras - outros método			
Accionistas/sócios			
Outros activos financeiros			
Activos para Impostos Diferidos			
Outros	1.3	162.240,14	54.578,50
Total Activo não corrente		11.526.288,30	11.747.666,24
Activo corrente			
Inventários	1.4	153.126,87	141.939,93
Activos biológicos			
Clientes	1.5	5.531.630,85	5.233.451,92
Adiantamentos a fornecedores			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Outras contas a receber	1.6	248.566,42	108.491,84
Diferimentos	1.7	12.199,11	12.008,25
Activos financeiros detidos p/negociação			
Outros activos financeiros			
Activos não correntes detidos para venda			
Outros activos correntes			
Caixa e depósitos bancários	1.8	1.063.087,74	757.719,93
Total Activo corrente		7.008.610,99	6.253.611,87
Total do Activo		18.534.899,29	18.001.278,11

Demonstração dos Resultados por Naturezas (Mapa A)

Ano das contas: 2013

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Número RS/Actividades agregadas: 12

Mapa A. Demonstração dos resultados por Naturezas

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2013	2012
Vendas e serviços prestados	2.1	12 403.343,30	11.887.900,36
Subsídios, doações e legados à exploração	2.2	1.259.488,32	1.328.272,89
ISS, IP - Centros Distritais		957.671,48	960.183,51
Outros		301.816,84	368.089,38
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2.3	-1.426.127,37	-1.389.076,39
Fornecimentos e serviços externos	2.4	-7.841.897,50	-7.474.274,64
Gastos com pessoal	2.5	-2.404.661,47	-2.355.636,60
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	2.6	183.873,51	226.288,61
Outros gastos e perdas	2.7	-54.548,47	-85.513,91
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		2.119.470,32	2.137.960,32
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	2.8	-637.424,56	-512.717,51
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		1.482.045,76	1.625.242,81
Juros e rendimentos similares obtidos	2.9	20.321,04	877,97
Juros e gastos similares suportados	2.10	-66.017,24	-113.663,91
Resultado antes de impostos		1.436.349,56	1.512.456,87
Imposto sobre rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		1.436.349,56	1.512.456,87

Handwritten signatures and initials in the top right corner.

Rubricas	Notas	Exercício 2013	Exercício 2012
Fundos Patrimoniais	1.9		
Fundos		255.099,34	255.099,34
Excedentes técnicos			
Reservas legais			
Outras reservas		74.884,95	74.884,95
Resultados transitados		5.993.824,89	4.481.368,02
Ajustamentos em activos financeiros			
Excedentes de revalorização			
Outras variações no capital próprio		4.495.699,98	4.554.971,55
Resultado líquido período		1.436.349,56	1.512.456,87
Total do Fundo de Capital		12.255.858,72	10.878.780,73
PASSIVO			
Passivo não corrente			
Provisões			
Financiamentos obtidos	1.10	2.894.224,38	3.214.790,15
Responsabilidades por benefício pós-emprego			
Passivos por impostos diferidos			
Outras contas a pagar			
Total Passivo não corrente		2.894.224,38	3.214.790,15
Passivo Corrente			
Fornecedores	1.11	2.654.504,23	3.227.386,91
Adiantamentos de clientes			5.159,18
Estado e outros entes públicos	1.12	113.583,47	74.584,63
Accionistas/sócios			
Financiamentos obtidos			
Diferimentos	1.13	81.756,20	81.310,52
Outras contas a pagar	1.14	534.972,29	519.265,99
Passivos financeiros detidos para negociação			
Outros passivos financeiros			
Passivos não correntes detidos para venda			
Outros passivos não correntes			
Total Passivo Corrente		3.384.816,19	3.907.707,23
Total do passivo		6.279.040,57	7.122.497,38
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		18.534.899,29	18.001.278,11



Demonstração de Resultados por Naturezas

Ano das Contas: 2013

(Valores em Euros)

Rendimentos e Gastos	Notas	Exercício 2013	Exercício 2012
Vendas e serviços prestados	2.1	12.403.343,30	11.887.900,36
Subsídios, doações e legados à exploração	2.2	1.259.488,32	1.328.272,89
Ganhos/perdas imp. de subsidiárias, assoc. e emp. conjuntos			
✓ Variação nos inventários da produção			
Trabalhos para a Própria Empresa			
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	2.3	1.426.127,37	1.389.076,39
Fornecimentos e serviços externos	2.4	7.841.897,50	7.474.274,64
Gastos com o pessoal	2.5	2.404.661,47	2.355.636,60
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)			
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Impar. de activos não depreciables/amort. (perdas/reversões)			
Outras Imparidades			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos e ganhos	2.6	183.873,51	226.288,61
Outros gastos e perdas	2.7	54.548,47	85.513,91
Resultados antes depreciação, gastos de financ. e impostos		2.119.470,32	2.137.960,32
Gastos/reversões de depreciações e de amortização	2.8	637.424,56	512.717,51
Impar. de activos depreciables/amort. (perdas/reversões)			
Resultado Operacional		1.482.045,76	1.625.242,81
Juros e rendimentos similares obtidos	2.9	20.321,04	877,97
Juros e gastos similares suportados	2.10	66.017,24	113.663,91
Resultados antes Impostos		1.436.349,56	1.512.456,87
Imposto sobre o rendimento do período			
Resultado Líquido do Período		1.436.349,56	1.512.456,87

ANEXO D

PEÇAS FINAIS DE APRESENTAÇÃO DE CONTAS
DAS
INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

ANO DAS CONTAS: 2014

DENOMINAÇÃO: SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

MORADA: AVENIDA DR. MAGALHÃES LEMOS

FREGUESIA: MARGARIDE

CONCELHO: FELGUEIRAS

CÓDIGO POSTAL: 4610-106

NIPC: 501123652

NISS: 20008884304

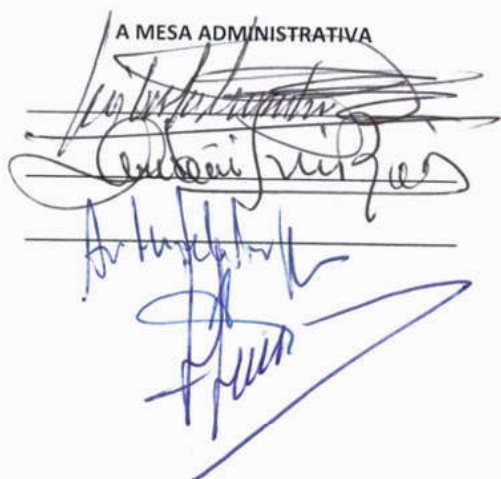
APROVADO PELA MESA ADMINISTRATIVA

FELGUEIRAS, 18 DE MARÇO DE 2015

APROVADO EM ASSEMBLEIA GERAL

FELGUEIRAS, 26 DE MARÇO DE 2015

A MESA ADMINISTRATIVA



O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS



O PRESIDENTE DA MESA



Mapa de Balanço

Ano das contas: 2014

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2014	2013
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	1.1	11.196.399,46	11.357.941,93
Bens do património histórico e cultural		0,00	0,00
Propriedades de investimento		0,00	0,00
Activos intangíveis	1.1	3.395,42	6.039,01
Investimentos financeiros	1.2	522,14	67,22
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outros	1.3	430.177,56	162.240,14
		11.630.494,58	11.526.288,30
Activo corrente			
Inventários	1.4	153.360,13	153.126,87
Clientes	1.5	4.551.985,15	5.531.630,85
Adiantamentos a fornecedores		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outras contas a receber	1.6	121.973,59	248.566,42
Diferimentos	1.7	7.562,86	12.199,11
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	1.8	2.683.424,16	1.063.087,74
Outros		0,00	0,00
		7.518.305,89	7.008.610,99
Total do Activo		19.148.800,47	18.534.899,29
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos Patrimoniais			
Fundos		255.099,34	255.099,34
Excedentes técnicos		0,00	0,00
Reservas		74.884,95	74.884,95
Resultados transitados		6.927.609,07	5.993.824,89
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Outras variações nos fundos patrimoniais		4.429.822,30	4.495.699,98
	1.9	11.687.415,66	10.819.509,16
Resultado líquido do período		1.575.378,02	1.436.349,56
Total do fundo de capital		13.262.793,68	12.255.858,72
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Provisões específicas		0,00	0,00
Financiamentos obtidos	1.10	2.735.279,70	2.894.224,38
Outras contas a pagar		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		2.735.279,70	2.894.224,38

Mapa de Balanço

Ano das contas: 2014

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Mapa de Balanço

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2014	2013
Passivo corrente			
Fornecedores	1.11	2.411.965,96	2.654.504,23
Adiantamentos de Clientes	1.12	44.160,30	0,00
Estado e outros entes públicos	1.13	107.292,12	113.583,47
Accionistas / Sócios		0,00	0,00
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Diferimentos	1.14	39.944,72	81.756,20
Outras contas a pagar	1.15	547.363,99	534.972,29
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
		3.150.727,09	3.384.816,19
Total do Passivo		5.886.006,79	6.279.040,57
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		19.148.800,47	18.534.899,29



Demonstração dos Resultados por Naturezas

Ano das contas: 2014

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Número RS/Actividades agregadas: 11

Mapa Demonstração dos resultados por Naturezas

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2014	2013
Vendas e serviços prestados	2.1	12.317.805,99	12.403.343,30
Subsídios, doações e legados à exploração	2.2	1.259.055,43	1.259.488,32
ISS, IP – Centros Distritais		985.120,49	957.671,48
Outros		273.934,94	301.816,84
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2.3	-1.560.229,73	-1.426.127,37
Fornecimentos e serviços externos	2.4	-7.466.786,21	-7.841.897,50
Gastos com pessoal	2.5	-2.453.161,84	-2.404.661,47
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	2.6	244.416,59	183.873,51
Outros gastos e perdas	2.7	-81.129,10	-54.548,47
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		2.259.971,13	2.119.470,32
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	2.8	-650.731,36	-637.424,56
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		1.609.239,77	1.482.045,76
Juros e rendimentos similares obtidos	2.9	27.299,16	20.321,04
Juros e gastos similares suportados	2.10	-61.160,91	-66.017,24
Resultado antes de impostos		1.575.378,02	1.436.349,56
Imposto sobre rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		1.575.378,02	1.436.349,56



Mapa de Valências / Actividades Por Naturezas

Ano das contas: 2014

Instituição 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICORDIA DE FELGUEIRAS

Equipamento: 2001 - LAR IDOSOS LAR NOSSA SRA DA CONCEICAO

Resposta Social/Actividade: 2107 - ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA PESSOAS IDOSAS

Início RS/Actividade no ano: Não

Encerramento RS/Actividade no ano: Não

Nº Meses: 12

Tipo de Acordo: Típico

Nº Médio de Utentes: 60,00

Nº Médio de Funcionários: 27,00

Mapa de Valências / Actividades Por Naturezas

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2014	2013
Vendas e serviços prestados	2.1	353.793,72	350.154,99
Subsídios, doações e legados à exploração	2.2	259.168,14	278.799,84
ISS, IP – Centros Distritais		258.551,64	263.192,40
Outros		616,50	15.607,44
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2.3	-100.399,95	-101.712,51
Fornecimentos e serviços externos	2.4	-119.975,20	-134.427,99
Gastos com pessoal	2.5	-316.343,75	-305.563,67
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	2.6	15.744,41	12.034,28
Outros gastos e perdas	2.7	-327,27	-950,09
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		91.660,10	98.334,85
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	2.8	-20.872,82	-18.177,25
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		70.787,28	80.157,60
Juros e rendimentos similares obtidos	2.9	7,21	12,46
Juros e gastos similares suportados	2.10	-0,19	0,00
Resultado antes de impostos		70.794,30	80.170,06
Imposto sobre rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		70.794,30	80.170,06

ANEXO E

**PEÇAS FINAIS DE APRESENTAÇÃO DE CONTAS
DAS
INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

ANO DAS CONTAS: 2015

DENOMINAÇÃO: SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

MORADA: AVENIDA DR. MAGALHAES LEMOS

FREGUESIA: MARGARIDE

CONCELHO: FELGUEIRAS

CÓDIGO POSTAL: 4610-106

NIPC: 501123652

NISS: 20008884304

APROVADO PELA MESA ADMINISTRATIVA

FELGUEIRAS, 16 DE MARÇO DE 2016

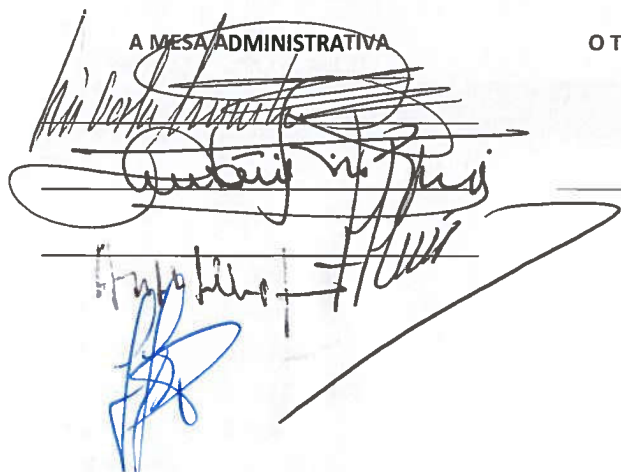
APROVADO EM ASSEMBLEIA GERAL

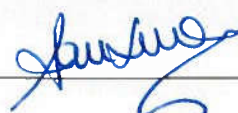
FELGUEIRAS, 31 DE MARÇO DE 2016

A MESA ADMINISTRATIVA

O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

O PRESIDENTE DA MESA





Mapa de Balanço

Ano das Contas: 2015

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2015	2014
ACTIVO			
Activo Não Corrente			
Activos Fixos Tangíveis	1.1	10.920.483,19 €	11.196.399,46 €
Bens do Património Histórico e Cultural		0,00 €	0,00 €
Propriedades de Investimento		0,00 €	0,00 €
Activos Intangíveis	1.1	11.828,37 €	3.395,42 €
Investimentos Financeiros	1.2	3.287,83 €	522,14 €
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/Doadores/Associados/Membros		0,00 €	0,00 €
Outros	1.3	292.302,21 €	430.177,56 €
		11.227.901,60 €	11.630.494,58 €
Activo Corrente			
Inventários	1.4	121.320,15 €	153.360,13 €
Clientes	1.5	3.784.192,25 €	4.551.985,15 €
Adiantamentos a Fornecedores		0,00 €	0,00 €
Estado e Outros Entes Públicos	1.6	10.643,57 €	0,00 €
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/Doadores/Associados/Membros		0,00 €	0,00 €
Outras Contas a Receber	1.7	2.358.926,28 €	121.973,59 €
Diferimentos	1.8	16.396,21 €	7.562,86 €
Outros Activos Financeiros		0,00 €	0,00 €
Caixa e Depósitos Bancários	1.9	4.906.770,81 €	2.683.424,16 €
Outros		0,00 €	0,00 €
		11.198.249,27 €	7.518.305,89 €
Total do Activo		22.426.150,87 €	19.148.800,47 €

FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO

Fundos Patrimoniais

Fundos		255.099,34 €	255.099,34 €
Excedentes Técnicos		0,00 €	0,00 €
Reservas		74.884,95 €	74.884,95 €
Resultados Transitados		8.963.411,42 €	6.927.609,07 €
Excedentes de Revalorização		0,00 €	0,00 €
Outras Variações nos Fundos Patrimoniais		5.994.862,20 €	4.429.822,30 €
	1.10	15.288.257,91 €	11.687.415,66 €
Resultado Líquido do Período		2.055.308,27 €	1.575.378,02 €
Total do Fundo de Capital		17.343.566,18 €	13.262.793,68 €

Mapa de Balanço

Ano das Contas: 2015

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2015	2014
Passivo			
Passivo Não Corrente			
Provisões		0,00 €	0,00 €
Provisões Específicas		0,00 €	0,00 €
Financiamentos Obtidos	1.11	2.350.291,63 €	2.735.279,70 €
Outras contas a pagar		0,00 €	0,00 €
Outros		0,00 €	0,00 €
		2.350.291,63 €	2.735.279,70 €
Passivo Corrente			
Fornecedores	1.12	2.079.544,87 €	2.411.965,96 €
Adiantamentos de Clientes	1.13	131.621,03 €	44.160,30 €
Estado e Outros Entes Públicos	1.14	82.155,85 €	107.292,12 €
Accionistas/Sócios		0,00 €	0,00 €
Fundadores/Beneméritos/Patrocinadores/Doadores/Associados/Membros		0,00 €	0,00 €
Financiamentos Obtidos		0,00 €	0,00 €
Diferimentos	1.15	15.000,00 €	39.944,72 €
Outras Contas a Pagar	1.16	423.971,31 €	547.363,99 €
Outros Passivos Financeiros		0,00 €	0,00 €
Outros		0,00 €	0,00 €
		2.732.293,06 €	3.150.727,09 €
Total Passivo		5.082.584,69 €	5.886.006,79 €
Total dos Fundos Patrimoniais e do Passivo		22.426.150,87 €	19.148.800,47 €

Demonstração de Resultados por Naturezas

Ano das Contas: 2015

Instituição: 20008884304 - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE FELGUEIRAS

Número de RS/Atividades agregadas:10

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2015	2014
Vendas Serviços Prestados	2.1	13.054.155,67 €	12.317.805,99 €
Subsídios, Doações e Legados à Exploração	2.2	1.291.825,74 €	1.259.055,43 €
ISS, IP - Centros Distritais		1.011.818,90 €	985.120,49 €
Outros		280.006,84 €	273.934,94 €
Variação nos Inventários da Produção		0,00 €	0,00 €
Trabalhos para a própria Entidade		0,00 €	0,00 €
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	2.3	-1.464.832,65 €	-1.560.229,73 €
Fornecimentos e Serviços Externos	2.4	-7.523.998,27 €	-7.466.786,21 €
Gastos com Pessoal	2.5	-2.638.528,93 €	-2.453.161,84 €
Ajustamentos de Inventário (perdas/reversões)		0,00 €	0,00 €
Imparidades de Dívidas a Receber (perdas/reversões)	2.6	-42.334,82 €	0,00 €
Provisões (aumentos/reduções)		0,00 €	0,00 €
Provisões Específicas (aumentos/reduções)		0,00 €	0,00 €
Outras Imparidades (perdas/reversões)		0,00 €	0,00 €
Aumentos/ Reduções de Justo Valor		0,00 €	0,00 €
Outros Rendimentos e Ganhos	2.7	355.739,97 €	244.416,59 €
Outros Gastos e Perdas	2.8	-294.799,19 €	-81.129,10 €
Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos		2.737.227,52 €	2.259.971,13 €
Gastos/ Reversões de Depreciação e de Amortização	2.9	-642.791,38 €	-650.731,36 €
Resultado Operacional (antes de Gastos de Financiamento e Impostos)		2.094.436,14 €	1.609.239,77 €
Juros e Rendimentos similares Obtidos	2.10	15.667,10 €	27.299,16 €
Juros e Gastos similares Suportados	2.11	-54.794,97 €	-61.160,91 €
Resultado Antes de Impostos		2.055.308,27 €	1.575.378,02 €
Imposto sobre rendimento do período		0,00 €	0,00 €
Resultado Líquido do Período		2.055.308,27 €	1.575.378,02 €

ANEXO F

Exmo. Sr. Provedor da Santa Casa da

Misericórdia de Felgueiras

Eu, Andreia Sofia Pereira Faustino da Cunha, estudante de segundo ano do curso de Mestrado de Gerontologia Social, venho por este meio solicitar junto de vossa excelência a colaboração na participação no estudo que me encontro a efetuar para a conclusão deste, que se insere no âmbito da Sustentabilidade das Organizações sem fins lucrativos.

Pretendendo efetuar um estudo de caso à vossa instituição, e dado que a sustentabilidade não respeita somente as receitas e as despesas de uma entidade, seria necessário para este estudo que a instituição fornecesse a seguinte informação:

- Relatório de Sustentabilidade Organizacional
- Balanços e Demonstração de Resultados os últimos 5 anos

Toda a documentação disponibilizada por parte da organização terá somente como objetivo a consulta e recolha de alguns dados que sejam pertinentes para o estudo em questão, não existindo necessidade de ser fornecida em qualquer tipo de formato.

Dado o tipo de estudo em questão, solicitava resposta com a maior brevidade possível.

Grata pela atenção,

Andreia Cunha